

VIERASKIELISTEN TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN

Skanska Infra Oy, Maa- ja pohjayksikkö

Aniko Polczer

Opinnäytetyö
Syyskuu 2011
Rakennustekniikka, YAMK-tutkinto
Tampereen ammattikorkeakoulu

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 7 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta | 7 |
| 1.2 | Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet | 10 |
| 1.3 | Tutkimusmenetelmät | 10 |
| 1.4 | Tutkimuksen rajaukset | 12 |
| 2 | VIERASKIELISET TYÖNTEKIJÄT RAKENNUSALALLA | 13 |
| 2.1 | Vieraskieliset työntekijät Suomen työmarkkinoilla | 13 |
| 2.2 | Vieraskieliset työntekijät infrarakentamisen toimialalla | 15 |
| 3 | RAKENNUSALAN TYÖTURVALLISUUS | 18 |
| 3.1 | Suomalaisen rakennusalan työturvallisuuteen vaikuttavat tekijät | 18 |
| 3.2 | Euroopan neuvoston direktiivi turvallisuudesta | 18 |
| 3.3 | Euroopan neuvoston direktiivi työsuojelusta | 19 |
| 3.4 | EU:n työturvallisuussäätelyyn liittyviä muita direktiivejä | 20 |
| 3.5 | Suomen työlaainsäädäntö | 21 |
| 3.6 | Rakennustöiden turvallisuuskäytäntöjä | 21 |
| 4 | MONIKULTTUURINEN ORGANISAATIO | 24 |
| 4.1 | Kulttuuri | 24 |
| 4.1.1 | Kulttuurin käsite | 24 |
| 4.2 | Kansallisten kulttuurien ulottuvuudet (Hofstede) | 28 |
| 4.2.1 | Valtaetäisyys | 30 |
| 4.2.2 | Yhteisöllisyys ja yksilöllisyys | 35 |
| 4.2.3 | Maskuliinisuus ja feminiinisyys | 39 |
| 4.2.4 | Epävarmuuden sietäminen | 43 |
| 4.2.5 | Aikakäsitys | 47 |
| 4.3 | Kulttuurien luokittelu (Lewis) | 50 |
| 4.3.1 | Kulttuurien erityispiirteitä Lewisin mukaan | 50 |
| 4.4 | Monikulttuurinen organisaatio | 52 |
| 4.4.1 | Kulttuurien kohtaamisesta | 52 |
| 4.4.2 | Kulttuuriin sopeutuminen | 52 |
| 4.4.3 | Kulttuurierojen käsitteleminen, kulttuuriäly | 54 |
| 5 | PEREHDYTYSTYÖ MONIKULTTUURISESSA ORGANISAATIOSSA | 59 |
| 5.1 | Vieraskielisten työntekijöiden perehdytyksen käsite | 59 |
| 5.2 | Vieraskielisten työntekijöiden perehdytyksen tavoitteet, hyödyt ja haasteet | 62 |
| 5.3 | Työntekijöiden perehdytyksen suunnittelu monikulttuurisessa organisaatiossa | 63 |
| 5.4 | Työntekijöiden perehdytyksen toteutus monikulttuurisessa organisaatiossa | 65 |
| 6 | TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTTÄMISKÄYTÖNTÖ SKANSKA INFRA Oy:ssä | 70 |
| 6.1 | Työntekijöiden perehdytys | 70 |
| 6.1.1 | Yrityksen tavoitteet | 70 |
| 6.1.2 | Osapuolet ja vastuut | 70 |
| 6.1.3 | Toteutus | 72 |
| 6.2 | Perehdytyksen osa-alueet | 74 |
| 6.2.1 | Yleisperehdytys | 74 |
| 6.2.2 | Työmaahan perehdytys | 75 |
| 6.2.3 | Työhönopastus | 78 |
| 6.3 | Työntekijöiden perehdytykseen käytetyt työkalut | 80 |
| 6.3.1 | Perehdytystyökalut | 80 |
| 6.3.2 | Perehdytyksen ohjeet ja suunnitelmat | 81 |
| 6.3.3 | Perehdytyksen materiaalit | 83 |
| 6.3.4 | Perehdyttämisen seuranta ja arviointi | 83 |
| 7 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 84 |
| 7.1 | Aineiston hankinta | 84 |
| 7.2 | Aineiston luonti ja tietojen tarkistus | 84 |
| 8 | TULOKSET | 87 |
| 8.1 | Skanska Infra Oy:n työntekijöiden ominaisuudet | 87 |
| 8.1.1 | Henkilöstön kulttuuristausta ja suvaitsevaisuus | 87 |
| 8.1.2 | Vieraskieliset työntekijät | 88 |
| 8.1.3 | Suomalaiset esimiehet | 91 |
| 8.1.4 | Suomenkieliset työntekijät | 96 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 8.2 | Yleisperehdytys | 99 |
| 8.2.1 | Kyselyn päämäärät | 99 |
| 8.2.2 | Suomalaiset esimiehet | 100 |
| 8.2.3 | Vieraskieliset työntekijät..... | 102 |
| 8.2.4 | Suomenkieliset työntekijät | 104 |
| 8.3 | Työmaahanperehdytys | 106 |
| 8.3.1 | Kyselyn päämäärät | 106 |
| 8.3.2 | Suomalaiset esimiehet | 107 |
| 8.3.3 | Vieraskieliset työntekijät..... | 109 |
| 8.3.4 | Suomenkieliset työntekijät | 111 |
| 8.4 | Työhönperehdytys | 113 |
| 8.4.1 | Kyselyn päämäärät | 113 |
| 8.4.2 | Suomalaiset esimiehet | 114 |
| 8.4.3 | Vieraskieliset työntekijät..... | 115 |
| 8.4.4 | Suomenkieliset työntekijät | 117 |
| 9 | TULOSTEN TARKASTELU JA ARVIOINTI | 119 |
| 9.1 | Tutkimustuloksien tarkastelu | 119 |
| 9.1.1 | Henkilöstön taustatiedot..... | 119 |
| 9.1.2 | Perehdytys | 121 |
| 9.1.3 | Työhönperehdytys..... | 124 |
| 9.2 | Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus | 125 |
| 9.3 | Vastaamattomuuden vaikutus tutkimustuloksiin | 126 |
| 10 | YHTEENVETO | 128 |
| | LÄHTEET | 130 |
| | LIITTEET | 134 |

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi AMK-tutkinto

Rakentamisen koulutusohjelma

| | |
|-----------------|---|
| Tekijä | Polczer Aniko |
| Työn nimi | Vieraskielisten työntekijöiden perehdytyksen kehittäminen |
| Sivumäärä | 133 sivua, 45 liitesivua |
| Valmistumisaika | 10/2011 |
| Työn ohjaaja | TkL Reijo Rasmus |
| Työn tilaaja | Skanska Infra Oy, ohjaajana yksikön johtaja ins. Tero Pyssysalo |

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Skanska Infra Oy:n vieraskielisten työntekijöiden perehdytysaineistoa niin, että se vastaa rakennustöiden työturvallisuusmääräysten asettamien vaatimusten lisäksi yrityksen vaatimuksia. Kehittämisen tavoitteena oli perehdytyksen toteutuskelpoisuus ja monikulttuurisuuden asettamien haasteiden huomioiminen.

Tutkimusmuotona käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta, ja se toteutettiin kokonaistutkimuksena. Tutkimus toteutettiin Digium järjestelmän avulla sähköisenä kyselynä kesällä 2011. Tutkimuksen tulokset analysoitiin ja esitettiin kirjallisessa muodossa kaavioita apuna käyttäen.

Tämän tutkimuksen avulla selvitettiin vieraskielisten työntekijöiden perehdytyksen nykytilannetta ja kehitystarpeita ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden ja työnantajan näkökulmasta.

Tutkimustuloksien perusteella muutetaan vieraskielisten työntekijöiden perehdytystapaa. Muutosten myötä vieraskielisten työntekijöiden perehdytys toteutuu entistä paremmin. Lisäksi ehdotettiin monikulttuurisen työmaan toimintaa parantavien tapojen ja työkalujen käyttöönottoa.

Avainsanat Ulkomaalainen työntekijä, vieraskielinen työntekijä, perehdyttäminen, monikulttuurisuus, rakentaminen.

Tampere University of Applied Sciences,
Master's degree in Construction Technology

| | |
|----------------------|---|
| Author | Polczer Aniko |
| Title | Development of work introduction process for non-Finnish speaking employees |
| Pages | 133 pages, 45 pages of appendices |
| Year of Completion | 10/2011 |
| Thesis Supervisor | Lic. Reijo Rasmus |
| Co-operating Company | Skanska Infra Oy, Vice President Eng. Tero Pyssysalo |

ABSTRACT

The main goal of this thesis was to develop Skanska Infra Ltd.s foreign-language workers introductory material in order to meet the current construction safety regulations in addition to internal company requirements.

The chosen method of research was a quantitative survey study conducted through an Internet based platform (Digium). The survey was conducted in the summer of 2011. The survey results were analyzed and presented in written form using charts.

This study examined non-Finnish speaking employees' current method of work introduction and its development needs from the workers and the employer's point of view.

Non-Finnish speaking employees' work introduction methods were changed as a result of the study. In addition, some proposals for new tools and work methods were made in order to improve the functionality of the multicultural construction site.

Keywords Foreign labour, work orientation, multiculturalism, constructing

ALKUSANAT

Kiitokset Skanska Infra Oy:n työntekijöille aktiivisuudesta kyselyyn vastaamisessa. Toivottavasti yrityksen organisaatio hyötyy tutkimuksen tuloksista. Erityisesti kiitän opinnäytetyöni ohjaajaa ja työn tilaajaa avusta ja neuvoista tutkimushankkeen loppuun saattamisessa.

Kiitän lämpimästi perhettäni tuesta ja kannustuksesta. Erityiset kiitokset ansaitsee puolisoni tuestaan koko opiskeluni aikana.

Espoossa, lokakuussa 2011

Aniko Polczer

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Skanska Infra Oy:n tavoitteena on kannattava kasvu. Tämän lisäksi Skanska Infra Oy vastuullisena yrityksenä pyrkii edistämään työntekijöiden terveyttä ja ehkäisemään työtapaturmien syntymistä. Työturvallisuuden edistäminen ja tapaturmien ehkäisy on osa yrityksen yhteiskuntavastuuta.

Työsuojelurahaston tilaamassa tutkimuksessa selvitettiin, että yksi tapaturma maksaa keskimäärin 6031€ (Aaltonen Markku, 2007.) Työsuojelun taloudelliset vaikutukset ovat vain yksi syy monikulttuurisen työmaan työturvallisuuden edistämiseen. Skanska Infra Oy:ssä ollaan sitä mieltä että jokaisella työntekijälle on oikeus turvalliseen työhön. Tapaturmien ehkäisyllä vahinkokustannuksista voidaan säästyä ja parantaa työmaiden tuottavuutta.

Skanska Infra Oy:ssä työtapaturmista ja sairastumisista johtuneet poissaolot seurataan ja raportoidaan kuukausittain. Työmaiden toimihenkilöt ja työntekijät ovat havainneet että vieraskieliset työntekijät ja aliurakoitsijat aiheuttavat useasti turvallisuusriskejä työmaalla toimiessaan. Riskien syynä ovat turvallisuusosaamisen puutteet, työkulttuurien erot ja työntekijöiden välinen kielimuuri.

Suomessa työvoima lähitulevaisuudessa eläköityy nopeasti. Skanska Infra Oy:ssä ja muissakin rakennusalan liikkeissä ammattitaitoisista työntekijöistä esiintyvää pulaa lievennetään palkkaamalla ulkomailta saapuvia työntekijöitä. Ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä tulee suomalaisille rakennustyömaille erityisesti Baltian maista. Heidän työkomennuksensa pituus vaihtelee: se voi kestää parista päivästä jopa vuoteen.

Ulkomaalaistyövoimaa on koko Suomessa, mutta selkeästi eniten heitä on Uudenmaan alueen rakennustyömaille. Ulkomailta saapuneiden työntekijöiden kokonaismääriä ei voida täydellä varmuudella sanoa, mutta luotettavien arvioiden mukaan puhutaan 10 000:een nousevasta määrästä ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Kokonaisuudessaan tämä tarkoittaa 7–8 % koko alan työvoimasta, mutta Uudellamaalla rakentajista jopa 15–

20 % on ulkomaalaistaustaisia. (Rakennusliitto Ry.) (Myrskylä 2010.) (Ruotsalainen 2009.)

Skanska Infra Oy:n palveluksessa työskentelevien vieraskielisten työntekijöiden määrää on lisääntynyt viime vuosina. Tutkimuksen tekohetkellä se oli noin 20 kpl. Työntekijöitä rekrytoidaan pääosin konsernin Viron ja Tshekin tytäryhtiöistä.

Vieraskieliset työntekijät toimivat yrityksen palveluksessa aliurakoitsijoina, alihankkijoina tai suoraan rekrytoituina. Skanska Infra Oy:n johto sekä yrityksen suomalaiset työntekijät ovat tyytyväisiä ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden työhön. Heitä pidetään ahkerina ja motivoituneina työntekijöinä, mutta väärinkäsityksiä esiintyy työpaikoilla pääosin erilaisten työ- ja tapakulttuurien kohtaamisessa ja kommunikoinnissa.

Työntekijöiden ja työnjohdon välistä kommunikointia ja yhteistyötä vaikeuttaa työntekijöiden puutteellinen suomen kielen taito. Koska ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kulttuuritausta eroaa suomalaisesta, he tulkitsevat asioita oman maansa vakiintuneiden ajattelu- ja toimintatapojen mukaan, mikä myös voi aiheuttaa väärinkäsityksiä.

Työpaikalle tulevan työntekijän on opittava työpaikan käytännöt: viralliset sekä epäviralliset organisaation toimintatavat, työpaikan kirjatut ja kirjattomat säännöt ja määräykset. Ulkomaalaiset työntekijät on perehdytettävä suomalaiseen työskentelykulttuuriin ja työyhteisöjen omaan organisaatiokulttuuriin. Perehdytystä tarvitsevat myös ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden esimiehet. Perehdyttäminen voidaanakin määritellä työntekijän opastamiseksi työhön ja työyhteisöön. Perehdytyksen tärkein tavoite on turvallisuuden varmistaminen. Skanska Infra Oy:ssä perehdytystä annetaan työntekijöille kolmella eri tasolla:

Yleisperehdytys varmistaa että työntekijä tuntee yrityksen toimintatavat. Ulkomaalaisten työntekijöiden osalta yleisperehdytyksessä on annettava tiedot työn tekemisen kulttuurista Suomessa sekä varmistaa, että työmaalla on yhteinen tapa kommunikoida. Työmaahan perehdyttäminen on lakisääteistä ja sen antaa työmaan pääurakoitsija.

Työmaaperehdytyksestä vastaavat työnjohtaja ja työsuojeluvaltuutettu. Työnopastus on lakisääteistä. Työntekijä saa työnperehdytyksen omalta työjohtajaltaan.

Tehtävien optimaalisen suorittamisen mahdollistamiseksi esimiehen on perehdyttävä vieraskielisen työntekijän kulttuuristaan, suomalaisen työelämän erityispiirteisiin ja siihen, miten välitetään viesti henkilölle, jonka äidinkieli ei ole suomi.

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työntekijälle on annettava riittävät tiedot työmaan haitta- ja vaaratekijöistä. Perehdytyksen laajuus riippuu työn tapaturmavaaroista. Tästä seuraa, että erityisen huolellisesti on perehdytettävä työntekijät, joilla on vähäinen rakennusalan kokemus. Tällaisia ovat mm. rakennuslalle juuri tulleet työntekijät ja ulkomaalaistaustaiset työntekijät puutteellisen suomen kielen taitonsa vuoksi.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa monikulttuurisen rakennustyömaan turvallisuutta luomalla työmaan vaatimuksiin vastaava perehdytysaineisto.

Tutkimustyön konkreettisena tavoitteena oli tehdä esityksen Skanska Infran perehdytysaineiston täydentämisestä tarvittavilla työkaluilla kuten lomakkeilla ja ohjekirjasilla niin, että rakennustyömaiden vieraskielisille työntekijöille olisi mahdollista antaa asianmukainen yleisperehdytys sekä työmaahan että työhön perehdytys.

Tutkimuksen osatavoitteet ovat yksinkertaistettuina toteutusjärjestyksessä:

- kartoittaa yrityksen rakennustyömaille tarkoitettua perehdytysaineistoa ja perehdytyksen työkaluja
- selvittää sekä käytössä olevan perehdytysaineiston toimivuutta että monikulttuurisen rakennustyömaan perehdytystarpeita suomalaisten ja ulkomaalaisten työntekijöiden sekä suomalaisten esimiesten näkökulmasta
- täydentää ja kehittää perehdytysaineistoa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytettiin Survey-tutkimusta. Kyseessä on standardoitu kyselytutkimus. Tutkimuksen kohderyhminä olivat vastaavat työnjohtajat, suomalaiset työntekijät ja vieraskieliset työntekijät, jotka työskentelevät monikulttuurisessa ympäristössä.

Kysely toteutettiin verkkokyselynä ja kontrolloituna kyselynä Digium-järjestelmän kautta. Pyrkimyksenä oli saada mahdollisimman paljon vastauksia. Työnjohtajien ja suomenkielisten työntekijöiden kyselylomakkeiden kieli oli suomi. Vieraskielisten työntekijöiden kyselylomakkeiden kieli oli suomen lisäksi englanti.

Verkkokyselyt suunnattiin työnjohtajille, sillä heillä oli mahdollisuudet vastata niihin. Työntekijöiden kyselylomakkeet lähetettiin sähköpostitse työmaatoimistoon. Työnjohtaja jakoi lomakkeet sekä vieraskielisille että suomenkielisille työntekijöille. Tutkija haki täytetyt kyselylomakkeet itse ilmoitetun ajan kuluttua työmaalta. Tällä tavalla toteutetun tutkimuksen kautta tutkijalla oli mahdollisuus tarkistaa, miten lomakkeet on täytetty, ja hän saattoi keskustella työntekijöiden kanssa lomakkeen täyttämiseen tai tutkimukseen liittyvistä kysymyksistä. Työntekijöiden kyselylomakkeet tutkija syötti itse järjestelmään. Työnjohtajien kyselylomakkeet tallentuivat järjestelmään automaattisesti.

Kyselylomakkeen kysymyslomakkeiden muotoiluun osallistuivat ohjaava opettaja ja työpaikkaohjaaja. Kysymykset pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeiksi. Ne muotoiltiin pääsääntöisesti monivalintakysymyksiksi, koska kyselykaavakkeilla oli tarkoitus saada mahdollisimman yksiselitteistä materiaalia.

Vieraskielisten työntekijöiden kyselyissä selvitettiin työmaan perehdytystapaa, perehdytyksen laajuutta ja perehdytykseen käytettyjen perehdytysaineiston ja perehdytystavan toimivuutta. Pyrkimyksenä oli selvittää vieraskielisten työntekijöiden näkemys työmaahan- ja työhönperehdytyksen onnistumisesta ja saada tietoa siitä, mitä tarpeita organisaation jäsenten mielestä on muuttaa yrityksen perehdytystapoja ja perehdytysaineistoa.

Suomenkielisten työntekijöiden kyselyissä selvitettiin vieraskielisten työntekijöiden työturvallisuusosaamista, eli sitä kuinka hyvin vieraskielisten työntekijöiden perehdytys on heidän mielestään onnistunut.

Vastaavan työnjohtajan kyselyissä selvitettiin vieraskielisten työntekijöiden perehdytystapaa ja perehdytyksen laajuutta sekä työnjohtajan näkemystä perehdytyksen onnistumisesta. Tarkoitus oli saada selville työnjohtajan näkemys siitä, onko tarvetta tehdä muutoksia vieraskielisten työntekijöiden perehdytystapoihin tai heidän perehdytykseensä käytettyihin työkaluihin.

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Kyselylomakkeet lähetettiin ainoastaan sellaisille Skanska Infra Oy:n Maa- ja pohjarakentamisyksikön työntekijöille, jotka työskentelivät monikulttuurisessa ympäristössä. Kyselylomakkeita ei lähetetty työntekijöille jotka eivät työskentele monikulttuurisessa ympäristössä.

Tutkimuksessa käsiteltiin vieraskielisten työntekijöiden työmaahan ja työhönperehdytystä, jotka ovat lakisääteisiä, sekä yleisperehdytystä, joka on yrityskohtainen.

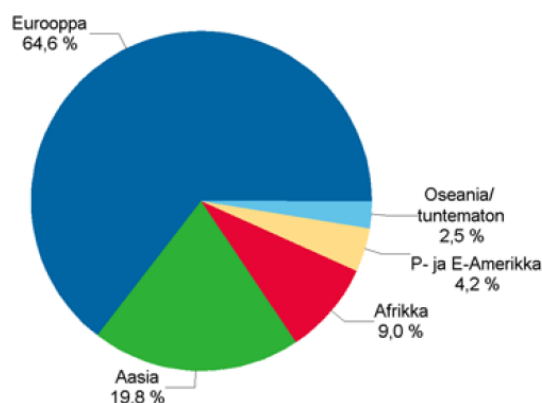
2 VIERASKIELISET TYÖNTEKIJÄT RAKENNUSALALLA

2.1 Vieraskieliset työntekijät Suomen työmarkkinoilla

Tutkimustyössä vieraskielisen työvoiman käsitteellä tarkoitetaan työntekijää, joka on syntynyt ja saanut koulutusta muualla kuin Suomessa ja tämän lisäksi puhuu äidinkielenään muuta kuin suomen kieltä. Vieraskielinen työntekijä voi työskennellä Suomessa tilapäisesti, tai hän voi olla maahanmuuttaja. Suomen arkikielessä on erilaisia termejä, jotka tarkoittavat samaa. Useasti esiintyvät termit ovat ”ulkomaalainen”, ”vierasmaalainen” ja ”maahanmuuttaja”.

Tilastokeskuksen tutkimuksesta selviää, että vuonna 2010 Suomen väestöstä 3,1 %, eli 97 338 henkilöä oli syntynyt muualla kuin Suomessa ja samalla ovat muun maan kansalaisia. Ulkomailla syntyneistä enemmistö (65 %) on syntynyt Euroopassa, Aasiassa syntynyt 20 % ja Afrikassa 9 %. Heistä 17 % puhuu äidinkielenään suomea. Muuta kuin suomea, ruotsia tai saamea äidinkielenään puhuvia suomen kansalaisia oli 4,2 % väestöstä vuonna 2010. Suurimmat vieraskieliset ryhmät ovat Venäjän (15 348), Ruotsin (5 275) ja Yhdysvaltain (3 220) kansalaiset. (Tilastokeskus 2010, 1-2.)

Suomessa vuoden 2010 lopussa asuvat ulkomailla syntyneet henkilöt syntymämaanosan mukaan



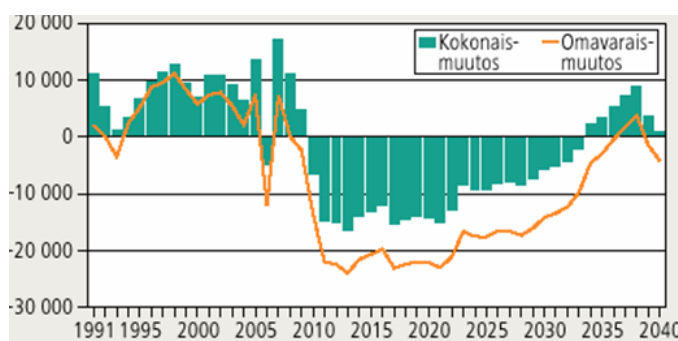
Kuva 1. Suomen väestörakenne vuonna 2010 (Tilastokeskus 2010, 2).

Tilastokeskuksen henkilöstötilaston yksikön päällikkö, Pekka Myrskylä on artikkelissaan maininnut että vuonna 2010 Suomessa asui noin 120 000 – 200 000 ulkomaalaistaustaista ihmistä ja työmarkkinoilla heitä oli noin 130 000 (Myrskylä.

2010). Ulkomaalaisten työntekijöiden todellinen määrää ja maahanmuuton kehityksen vaikea ennustettavuus johtuu siitä, että maahanmuutto ja maastamuutto vaihtelevat kulloisenkin maailmanpoliittisen ja taloudellisen tilanteen mukaan. Lisäksi tilapäisesti Suomessa asuvista ja Suomeen työhön tulevista ei jää tilastoihin jälkeä. Tilapäisten työntekijöiden määrän tilastokeskus arvioi olevan 18 000– 50 000. (Ruotsalainen. 2009.)

Viime vuosien aikana Suomen väestössä ulkomaan kansalaisten osuus on kasvanut. Neuvostoliiton hajottua venäläisten ja virolaisten maahanmuutto kasvoi nopeasti. Samana aikana suomalaisten maasta muutto lisääntyi. 2000-luvulla sodat ja kriisitilanteet ovat kasvattaneet tulomuuttoa Suomeen. Suuri osa EU-maiden kansalaisista ja amerikkalaisista sekä intialaisista Suomeen muuttaneista tulee ennalta sovittuun työpaikkaan. Pysyväluonteinen, työperäinen maahanmuutto on ollut vähäistä. Asiantuntijoiden mukaan se on ollut vain 5-10 prosentin luokkaa maahanmuutosta. Useimmiten Suomeen tullaan perhesyiden, paluumuuton tai pakolaisuuden vuoksi. (Lith. 2007.) Vieraskielisten työssäkäyvien suurin osa sijoittui vähän ammattitaitoa tarvitsevaan, heikoimmin palkatulle alalle, kuten siivous-, kauppa- ja rakennusallalle. Myös työvoimapulasta kärsivät alat kuten sosiaali- ja terveyspalvelut sekä liikenne työllistävät ulkomaalaisia. Maahan ulkomailta muuttajista Tilastokeskuksen mukaan noin viidennes palaa takaisin kotimaahansa tai muuttaa johonkin kolmanteen maahan. (Myrskylä. 2010.) (Ruotsalainen. 2009.)

Jari Pehkonen ennakoi työvoimapulan alkavan Suomen työmarkkinoilla vuonna 2012. (Pehkonen. 2009, 10.) Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan Suomen väestö ikääntyy kovaa vauhtia: yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä kasvaa vuoteen 2040 mennessä nykyisestä 16 prosentista ainakin 26 prosenttiin. Työikäisen väestön määrä vähenee seuraavan kymmenen vuoden aikana lähes 200 000:lla. (Ruotsalainen. 2009.)



Kuva 2. Ennuste 20-64 vuotiainen suomalaisten määrän muutoksesta (Ruotsalainen. 2009).

Ulkomaalaisväestön ikärakenne on työvoiman kannalta sopiva. Suomessa asuvista vieraskielisistä 75 prosenttia on työikäisiä, eli 18–64-vuotiaita. Vierasmaalaisten ja suomalaisten työhön osallistumisessa on myös eroja: suomenkielisen väestön työllisyysaste oli yli 70 prosenttia, vieraskielisen väestön ainoastaan 52 prosenttia, selviää Tilastokeskuksen tutkimuksista. (Myrskylä. 2010.) (Ruotsalainen. 2009.)

Suomen vieraskielisen väestön työttömyyden selittäviä tekijöitä Sarvimäen mukaan ovat kotoutumisprosessin kesto ja maahanmuuton ajoitus ja kotimaa. Suomeen vasta saapuneet ovat Suomessa pidemmän aikaa asuneita todennäköisemmin työttömänä. Vieraskielisten väestön määrän kasvaessa vastatulleiden osuus nousee, mikä johtaa työttömien osuuden kasvuun. Vieraskielisten korkeaan työttömyysasteeseen vaikuttava tekijä on myös maahanmuuton ajoittuminen. Vieraskielisen väestön suuri osa on tullut Suomeen laman aikana. Tästä johtuen heidän työuransa Suomessa alkoivat työttömyydellä. Matala työllisyysaste lisää maahanmuuttajille maksettavia tulonsiirtoja ja vähentää heiltä kerättäviä verotuloja. (Sarvimäki. 2005, 25.)

Vieraskielisten muutto Suomen aiheuttaa erilaisia haasteita paikalliselle väestölle ja työorganisaatioille. Haasteellista on vieraskulttuurinen työntekijän kielikoulutuksen järjestely, koulutustason ja osaamisen arviointi ja vieraskielisen ja -kulttuurinen väestön suomalaiseen yhteiskuntaan ja työorganisaatioon integroiminen. (Tarkkonen 2011.)

2.2 Vieraskieliset työntekijät infrarakentamisen toimialalla

Infrarakentaminen on yhteiskunnan toiminnassa tarvittavien teknisten perusrakenteiden eli infrastruktuurin rakentamista. Infrarakentamiseen kuuluvat maa- ja vesirakennustoimialan lisäksi teollisuuden toimialan kaivosten avaukset, talonrakentamisen toimialan maanalaiset rakenteet, talojen pohja- ja pihatyöt lisäksi erikoisalojen toimialalta infrarakentamiseen kuuluvat työt. (Infra Ry.)

Monien eri tahojen mukaan infrarakentaminen tulee kasvamaan ja työllistämään tulevana vuosina entistä enemmän ammattilaisia. Tilastokeskuksen vuoden 2010 työvoimatutkimuksen mukaan rakentaminen työllisti alkuvuodessa 22 000 ammattilaista ja infrarakentaminen keskimäärin 20 000 henkeä. Rakentamisen työllisyys kuitenkin heikkeni vuoteen 2009 verrattuna. Myös avoimien työpaikkojen määrä on supistunut edellisiin vuosiin verrattuna. (Rakentaminen 2011, 7.)

Rakennusteollisuus RT ry:n työvoimatutkimus osoittaa, että Suomen rakennusosalta poistuu vuosittain 5 000 henkilöä. Lisäksi seuraavan 14 vuoden aikana 70 000 työntekijä jää eläkkeelle. Tulevana vuosina ammattitaitoisen työvoiman saatavuus vaikeutuu kuin alalle valmistuvat suomalaisnuoret eivät täyttää vajetta. Tämän vuoksi monet tahot ennustavat ulkomaalaisen työvoiman kysynnän kasvua tulevaisuudessa. (Rakennusteollisuus RT ry 2010, 13.)

Rakennusteollisuus RT ry:n jäsenkyselyn mukaan ulkomaalaisten työntekijöiden määrä on noin 15 prosenttia rakennusalan työntekijöistä. Rakennusliikkeiden omista työntekijöistä vain 2 prosenttia on kotoisin muualta kuin Suomesta. Valtaosa vieraskielisistä työntekijöistä on tullut lähetettyinä työntekijöinä, joiden työnantaja on ulkomailla toimiva yritys. Aliurakoitsijoiden työntekijöistä noin 21 prosenttia oli vuonna 2010 vieraskielisiä. Uudellamaalla vieraskielisten työntekijöiden osuus oli 26 prosenttia, kun muualla Suomessa osuus oli vain 5 prosenttia. (Rakentaminen 2011, 7.) (Rakennusteollisuus RT ry 2010, 5,7,9.)

Suomen rakennustyömaalla työskentelevät vieraskieliset työntekijät ovat useimmiten kotoisin Itä-Euroopan maista, kuten Virosta, Valko-Venäjältä, Tshekistä, Puolasta ja Romaniasta. Työntekijöiden lukumäärän arviointi on vaikeaa, koska heistä vain murto-osa merkitty tilastoihin. Rikollisuus ja harmaa talous on kasvanut viime vuosina rakennusosalalla, selviää Rakennusliiton tutkimuksen ja Keskusrikospoliisin tilannekuvauksesta. Monet rakennusosalalla toimivat pienet yritykset ja työnvälittäjät hyödyntävät Euroopan maita jakavan sosiaalisen kuilun toiminnoissaan. Rakennusliikkeet kaunistelevat useasti vieraskielisten työntekijöiden työehtoja, työskentelyolosuhteita, palkkatasoja, palkkauksen periaatteita ja tapoja. Rakennusliiton

puheenjohtaja Matti Harjuniemi kehotti rakennusliikkeitä palkkaamaan vieraskielisiä työntekijöitä suoraan yrityksen palvelukseen suomalaisilla työehdoilla. Harjuniemen mielestä tällä tavalla voidaan ehkäistä harmaan talouden kasvua ja saada päteviä ammattilaisia rakennusosalalle. (Harjuniemi 2011.) (Keskusrikospoliisi, 2011.)

Rakennusalan vieraskielisen työvoiman suuri osuus on pysyvä ilmiö ja se tuo mukanaan erilaisia haasteita niin rakennusyrityksien ja työmaiden toimintaan kuin viranomaisillekin. Vieraskielisten työntekijöiden suuri osa työskentelee pienissä yrityksissä tai on vuokrafirman palveluksessa. Tästä johtuen pääurakoitsijan työnjohto ei aina tiedä minkä maan kansalaisia työskentelee työmaalla. Työturvallisuus ja laatuongelmat ovat yleisiä organisaatioissa, joissa toimii vieraskielisiä palkansaajia, johtuen suomalaisten ja vieraskielisten työntekijöiden välisistä kieliongelmistä ja kulttuurieroista. Monien eri tahojen mukaan valvontaa lisäämällä, rakennusalan toimijoita kouluttamalla, vieraskielisten työntekijöiden opastamisen käytäntöjä ja perehdytystä kehittämällä on mahdollista vastata vieraskielisten työntekijöiden tuomiin haasteisiin. (Rakennusteollisuus RT ry 2010, 15.)

3 RAKENNUSALAN TYÖTURVALLISUUS

3.1 Suomalaisen rakennusalan työturvallisuuteen vaikuttavat tekijät

Tapaturmatilastoista selviää, että rakentaminen on vaarallista. Rakennusalan yrittäjille työmailla tapahtuneet onnettomuudet ovat kalliita. Tämä pätee kaikkialla maailmassa. Tästä johtuen yhteiskunnat ja järjestöt säätävät rakentamisen turvallisuutta direktiivien, lakien ja määräysten avulla jatkuvasti. (Hietavirta, Niskanen, Patrikainen, Päiväranta 2009, 21.)

Suomen lainsäädännössä työsuojelulla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla työympäristön lisäksi työntekoa tehdään turvallisesti ja terveelliseksi. (Hietavirta, Niskanen, Patrikainen, Päiväranta 2009, 10.)

Euroopan unionin neuvosto on säätänyt työsuojeludirektiivejä. Nämä direktiivit ovat EU:n jäsenvaltioille tarkoitettuja lainsäädäntöjä. Direktiivin tarkoitus on antaa kansalliselle lainsäätäjälle (Suomessa eduskunnalle) toimintaohjeita. Lainsäätäjän velvollisuus on toteuttaa työsuojeludirektiivin sisältö maansa työsuojelulainsäädännössä, mutta kussakin jäsenvaltiossa voidaan valita toteuttamisen muoto ja keinot. Jos valtion työsuojelulainsäädäntö täyttää direktiivin vaatimukset, lainsäädäntötoimia ei tarvita. (Hietavirta, Niskanen, Patrikainen, Päiväranta 2009, 12.)

Kansainvälinen työjärjestö ILO (International Labour Organization) kehittää työelämän normeja ja edistää työturvallisuutta yhteistyössä YK:n virastojen, työnantajan ja työntekijöiden edustajien kanssa yli 180 maissa. Työelämä koskevia asioita ILO:n ja EU:n yhteistyö on kiinteää. (Hietavirta, Niskanen, Patrikainen, Päiväranta 2009, 20.)

3.2 Euroopan neuvoston direktiivi turvallisuudesta

Direktiivi 92/57/ETY sisältää turvallisuutta ja terveyttä koskevien vähimmäisvaatimuksia ja vaatimuksien täytäntöönpanosta tilapäisillä tai liikkuvilla rakennustyömailla. Tässä direktiivissä on esitetty vähimmäisvaatimukset myös

työntekijöiden käyttämille työvälineille. Neuvoston direktiivi 92/57/ETY on säädetty 24.6.1992.

(Euroopan Yhteisöjen Neuvoston Direktiivi, 2007. 3.)

Direktiivissä on luetteloitu kaikki rakennusalan työt joihin liittyy työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä uhkaavia riskejä. Nämä ovat (Euroopan Yhteisöjen Neuvoston Direktiivi, 2007. 10.):

- Työt, joissa työntekijöihin kohdistuu hautautumisen, uppoamisen tai korkealta putoamisen vaara, joka on erityisen suuri työn luonteen tai käytettyjen menetelmien tai työpisteen tai rakennustyömaan ympäristön vuoksi.
- Työt, joissa työntekijät altistuvat kemiallisille tai biologisille aineille, jotka joko muodostavat erityisen vaaran työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle, tai joihin liittyy oikeudellinen velvoite terveyden valvonnasta.
- Työt, joissa käytetään sellaista ionisoivaa säteilyä, joka edellyttää tarkkailtavien tai valvottujen alueiden merkitsemistä direktiivin 80/836/Euratom 20 artiklan mukaisesti.
- Suurjännitelinjojen läheisyydessä tehtävät työt.
- Työt, joissa työntekijät altistuvat hukkumisvaaralle.
- Työt kuiluissa, maanalaisissa, maarakennuskohteissa ja tunneleissa.
- Työt, joissa käytetään sukellusvälineitä.
- Paineammiossa suoritettavat työt.
- Työt, joissa käytetään räjähdysaineita.
- Työt, joihin liittyy raskaiden esivalmisteisten osien kokoamista tai hajottamista.

3.3 Euroopan neuvoston direktiivi työsuojelusta

Puitedirektiivi 89/391/ETY on työympäristön puitedirektiivi. Direktiivi on luotu 12.6.1989. Direktiivin tarkoituksena on edistää työntekijöiden turvallisuutta ja parantaa heidän terveyttä. Direktiivi sisältää sekä työpaikan työolojen vähimmäisvaatimuksia että työnantajan ja työntekijöiden vähimmäisvelvollisuudet. Direktiivi sisältää periaatteita työssä ilmenevien vaarojen ehkäisemiseen, turvallisuuden ja terveyden suojeluun,

vaarojen ja tapaturman aiheuttajien poistamiseen. Direktiivissä on asetettu yleiset työsuojelun tavoitteet, joita työpaikalla tulee noudattaa. (OSHA, 1989.)

Työsuojelu direktiivin (89/391/ETY) mukaan työpaikan työsuojelutoiminnan periaatteita ovat seuraavat asiat (Hietavirta, Niskanen, Patrikainen, Päiväranta 2009, 12.):

- riskien välttäminen
- niiden riskien arvioiminen, joita ei voida välttää
- riskien torjunta niiden syntyvaiheessa tai syntypaikassa
- työn sopeuttaminen yksilön mukaan
- tekniikan kehitykseen mukautuminen
- vaarallisten aineen, tekijän tms. korvaaminen vaarattomalla tai vähemmän vaarallisella
- ehkäisypolitiikan laatiminen, joka kattaa teknologian, työn organisoinnin, työolot, sosiaaliset suhteet, sekä työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset
- yleisten suojaustoimien etusija yksilöllisiin ratkaisuihin verrattuna sekä
- työntekijöille annettavat asianmukaiset ohjeet.
- Puitedirektiivin lisäksi EU:n neuvoston hyväksymät työsuojeludirektiivit koskevat
- työpaikkojen työturvallisuutta
- henkilösuojainten käyttöä
- kemikaaleja
- näyttöpäätetyötä
- raskaiden taakkojen käsittelyä
- syöpäsairauden vaaraa aiheuttavia aineita
- biologisten tekijöiden aiheuttamaa vaaraa
- rakennustyön turvallisuutta sekä työpaikkojen turvamerkkejä.

3.4 EU:n työturvallisuussäätelyyn liittyviä muita direktiivejä

Euroopan Unionin neuvoston muut hyväksytyt direktiivit liittyvät (Hietavirta, Niskanen, Patrikainen, Päiväranta 2009, 12.):

- tuotteiden vapaaseen liikkuvuuteen
- markkinavalvontaan
- työsuhteen ehtojen säätelyyn
- tilaajavastuun

- ulkomailla suoritettuihin tutkintoihin.

3.5 Suomen työlainsäädäntö

Suomen työlainsäädäntö määrittelee työntekijöiden ja työnantajien oikeudet ja velvollisuudet työpaikalla. Työlainsäädäntö koostuu työnantajan ja työntekijän välistä oikeussuhdetta eli työsuhdetta sääntelevistä normeista. Työlainsäädäntöä on mahdollista ryhmittää monilla eri tavalla, tavanomaisin tapa on seuraava:

- Työturvallisuutta koskevat määräykset, jossa keskeisimmät ovat työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki sekä niiden nojalla annetut määräykset.
- Työaikaan käsittelevät määräykset, kuten työaikalaki ja vuosilomalaki.
- Työsuhteen ehtoja koskevat säädökset, tärkein on työsopimuslaki, jossa käsitellään työsuhteen solmimista ja purkamista.
- Työsuojelun hallintoa ja valvontaa koskevat määräykset, jotka koskevat työsuojeluviranomaisten hallintoa ja heidän valvontamenetelmiään.
- Korvauslainsäädäntö, jossa keskeisimpinä asioina ovat tapaturma- ja vakuutuslaki sekä ammattitautilaki. (Hietavirta, Niskanen, Patrikainen, Päiväranta 2009, 10.)

Työturvallisuuslainsäädännön tavoitteena on mahdollistaa ja edesauttaa työntekijöiden työkyvyn turvaamista, ylläpitämistä, sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita, ennalta ehkäistä ja torjua tapaturmia ja työstä johtuvia terveyden haittoja. Terveydellä tarkoitetaan niin fyysistä että psyykkistä terveyttä. (Työturvallisuuslaki 738/2002)

3.6 Rakennustöiden turvallisuuskäytäntöjä

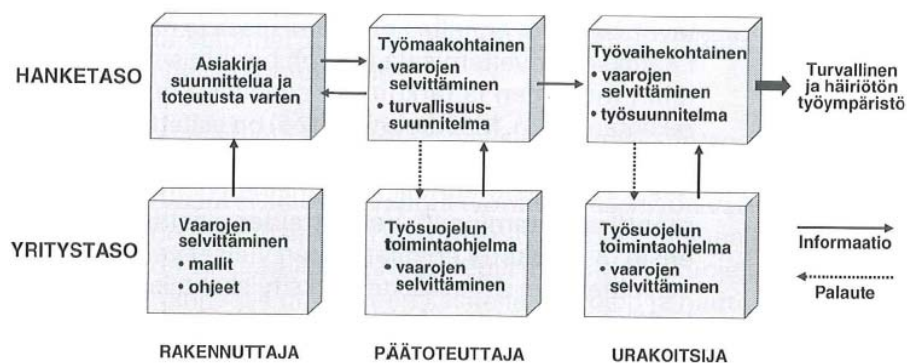
Eurooppalaisen lainsäädännön keskeinen asia on työpaikkojen riskien ja vaarojen tunnistaminen sekä niiden arviointi. Suomalaisessa lainsäädännössä työturvallisuuslaki edellyttää työpaikkojen vaaratekijöiden selvittämistä ja poistamista, jos siihen on mahdollisuus. Rakennustyön turvallisuutta käsittelevä valtioneuvoston asetus (738/2002) on annettu 23.8.2002. Tämä asetus on jäsennetty ottaen huomioon rakennushankkeen eri

osapuolille kuuluvat riskienhallintatehtävät. (Hietavirta, Niskanen, Patrikainen, Päiväranta 2009, 28.)

Rakennushankkeen riskien merkitys on arvioitava. Rakennustyömaan riskiarviota ja toimenpiteitä niiden poistamiseksi kutsutaan työmaan työsuojelun toimintaohjelmaksi. Työpaikan olosuhteita ja toimenpiteiden riittävyyttä on seurattava jatkuvasti. (Hietavirta, Niskanen, Patrikainen, Päiväranta 2009, 26.)

Rakennustyömaiden vaarojen selvittäminen on monimutkainen prosessi. Se tapahtuu niin yritys- kuin hanketasolla ja on monien eri tahojen tehtävä. Riskiarviointiin osallistuvat rakennuttaja, päätoteuttaja, urakoitsija ja työmaalla toimivat työntekijät.

Rakennushankkeiden riskienarviointiprosessia esittää oheinen kuva.



Kuva 3. Rakennushankkeen vaarojen selvittämisprosessi (Hietavirta, Niskanen, Patrikainen, Päiväranta 2009, 27.)

Rakennuttaja selvittää rakennuskohteen ominaisuuksista ja luonteesta johtuvat vaara- ja haittatekijät. Nämä vaaratekijät otetaan huomioon rakentamisen valmistelussa ja työn suunnittelussa. Arvioinnin tulokset rakennuttaja tai hänen edustaja kirjaa turvallisuusasiakirjaan. (Hietavirta, Niskanen, Patrikainen, Päiväranta 2009, 27.) (Valtioneuvoston asetus turvallisuudesta 738/2002, 3.)

Työmaan päätoteuttaja jatkaa riskien hallintaprosessia tarkentamalla työmaan vaaratekijät ja tekee suunnitelmat niiden hallitsemiseksi. Päätoteuttajan tämän lisäksi on poistettava vaarat tai tehtävä arvio vaarojen merkityksestä työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Erityisen tärkeä on arvioida turvallisuuden näkökulmasta hankkeen

yleisaikataulussa esitetyt tehtävät. Hankkeen päätoteuttaja laatii tarvittavat työmaan turvallisuussuunnitelmat vaarojen selvittämisen ja työsuojelun toimintaohjelman perusteella. Työvaiheisiin liittyviä riskejä on arvioitava yhdessä aliurakoitsijoiden ja rakennustyön toteuttajien sekä työntekijöiden kanssa. (Hietavirta, Niskanen, Patrikainen, Päiväranta 2009, 27.) (Valtioneuvoston asetus turvallisuudesta 738/2002, 3.)

4 MONIKULTTUURINEN ORGANISAATIO

4.1 Kulttuuri

4.1.1 Kulttuurin käsite

Kulttuurin käsite on pyritty selittämään hyvin usealla eri tavalla. Kulttuuria voidaan kuvata vaikka silmälasiksi, jonka läpi siihen kuuluvat ihmiset katselevat maailmaa. Ei ole katsoja ilman kulttuuria eikä kulttuuria ilman katsoja. Jokaisella yksilöllä on oma kulttuurinsa, jonka luo sen arvot ja normit, jonka määrittelee ihmisen toimintatavat.

Albaum, Strandskov ja Duerr kuvaavat kulttuuria ihmisten järjestelmäksi. Heidän mielestä kulttuuri on yhteistä ihmisille ketkä elävät samassa sosiaalisessa ympäristössä. Kulttuuri erottaa ryhmän tai luokan ihmiset toisesta ryhmään kuuluvista yksilöistä. Kulttuuri on kollektiivinen ja suhteellinen, se ei koskaan ole oikea tai väärä. (Gerald Albaum, Jesper Strandskov, Edwin Duerr 1998, 71.)

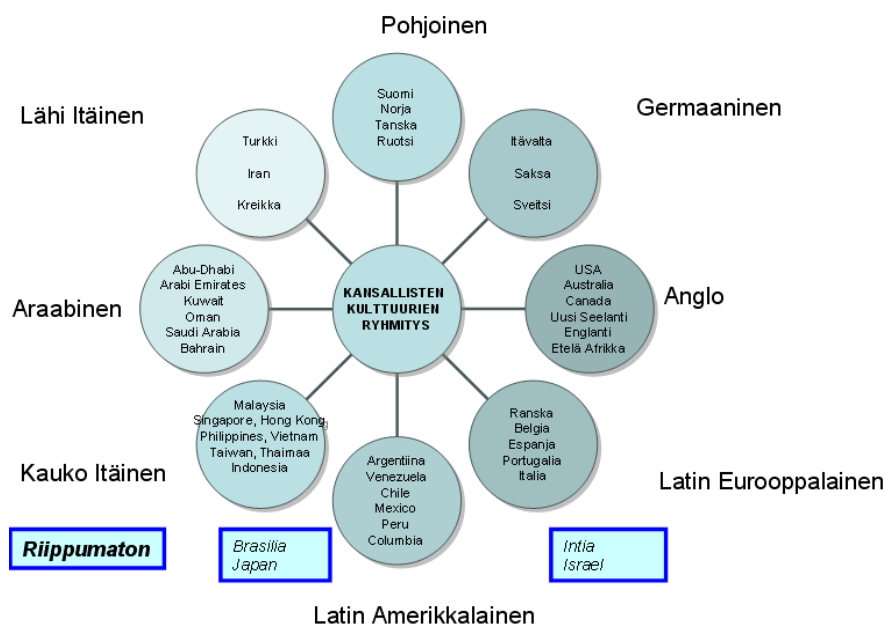
Kulttuurit ovat olleet kautta aikojen ihmisen keinoja sopeutua mitä erilaisimpiin luonnonoloihin. Kulttuuri muokkaa vieläkin ihmisten toimintaa ja valintoja. Ihminen syntyy kulttuurinsa jäsenyyteen. Kulttuuri on läsnä ihmisten jokapäiväisessä elämässä, heidän tavoissa ja arvoissa. Kulttuuri tarkoittaa tietylle ihmisryhmälle ominaista käytöstä, tapoja, arvoja ja historiaa. Kulttuuria ei voida irrottaa kansasta erilliseksi kokonaisuudeksi.

Kulttuuri voidaan ymmärtää suppeasti niinä asioina, joista kerrotaan mediassa, lehtien kulttuurisivuilla tai laajasti kulttuurilla voidaan tarkoittaa erilaisten ihmisten elämäntapa. Laajasti kulttuurin kuuluvat kaikki ne asiat, joita ihmiset ovat oppineet historiansa aikana arvostamaan, uskomaan, tekemään ja joista he ovat oppineet nauttimaan. Tällä perusteella kulttuurin kuuluvia asioita ovat ihmisten elämäntapa, arvot, normit ja tavat.

Hollantilainen kulttuuritutkija, Geert Hofstede nimeä kirjassaan Kulttuurit ja organisaatiot ihmisten henkisen ohjelman kulttuuriksi (Hofstede 1992, 19-21). Tutkijan mukaan jokainen ihminen kantaa mukanaan ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen malleja, jotka on opittu heidän elämän aikana. Tällaisia ajatus-, tunne- ja toimintamalleja

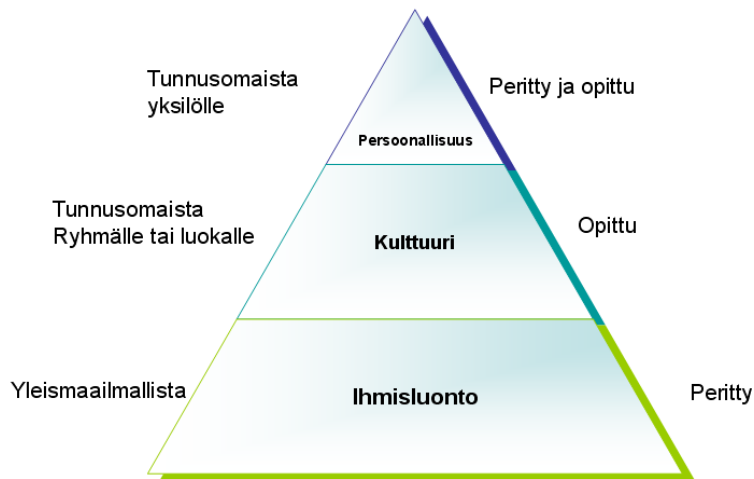
tutkija nimeää henkiseksi ohjelmiksi, kulttuuriksi. Yksilön käyttäytymisestä suurin osa määäräytyy hänen henkisen ohjelmansa pohjalta. Ohjelmointi alkaa perheestä, jatkuu naapurustossa, koulussa, työpaikoilla ja asuinyhteisössä. Henkiset ohjelmat ovat yhtä vaihtelevia kuin sosiaaliset ympäristöt, joissa ne on hankittu.

Tekniikan tohtori Marko Mäkiloukon mukaan (Mäkilouko 2003, 28- 29.) kansalliset kulttuurit ovat erilaisia. Kansalliset kulttuurit voidaan silti ryhmittää, jakaa ryhmittäin maihin, jotka muistuttavat toisiaan. Niiden arvot ovat samanlaiset ja eroavaisuudet ovat lähinnä uskomuksissa. Alla olevassa kuvassa (kuva 4) kansallisia kulttuureja on jaettu klustereihin niiden yhteneväisyyksien mukaan. Usein näillä samassa klusterissa olevilla mailla on yhteinen historia, sukulaiskieli, niillä on ollut yhteinen hallitsija tai ne kuuluvat samaan etniseen ryhmään.



Kuva 4. Maaklusterien yhdistelmä (muokattu lähteestä Mäkilouko 2003, 29).

Hofsteden (Hofstede 1992, 21) mukaan kulttuuria ei voida periä vain oppia. Kulttuuria opimme sosiaalisesta ympäristöstä, perheestä, yhteisöstä. Tutkija erottaa kulttuurin ihmisluonnosta ja yksilön persoonallisuudesta. Rajanveto näiden ja kulttuurin välillä on vaikeaa. Ihmisten kulttuurilla, henkisellä ohjelmalla on kolme eri tasoa (kuva 5).

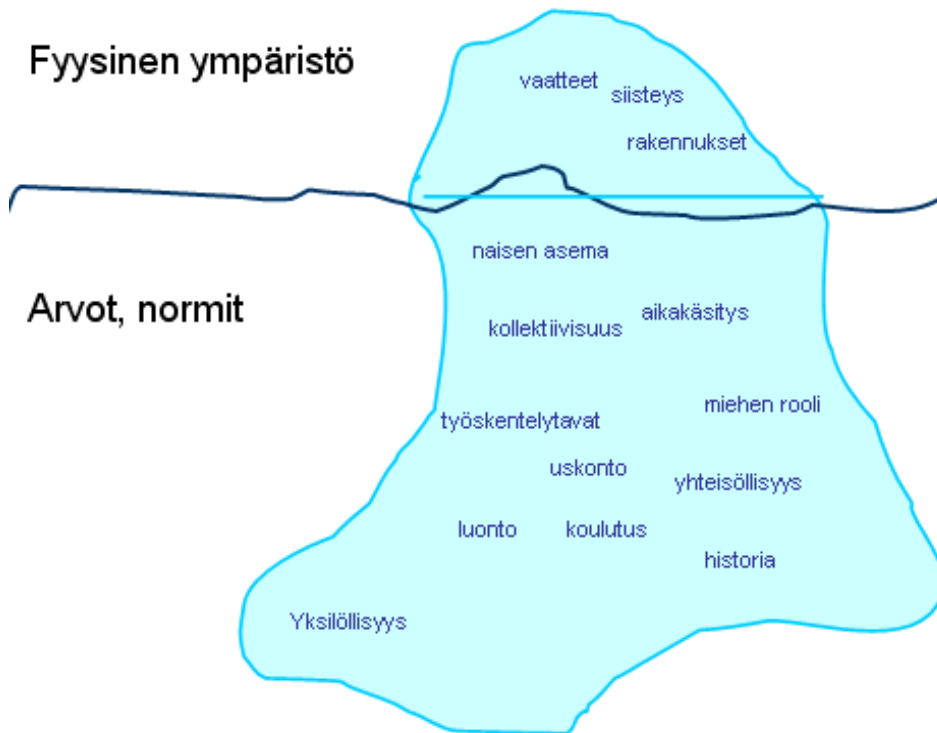


Kuva 5. Henkisen ohjelmiston tasot (Hofstede 1992,22)

Henkisen ohjelman tasot:

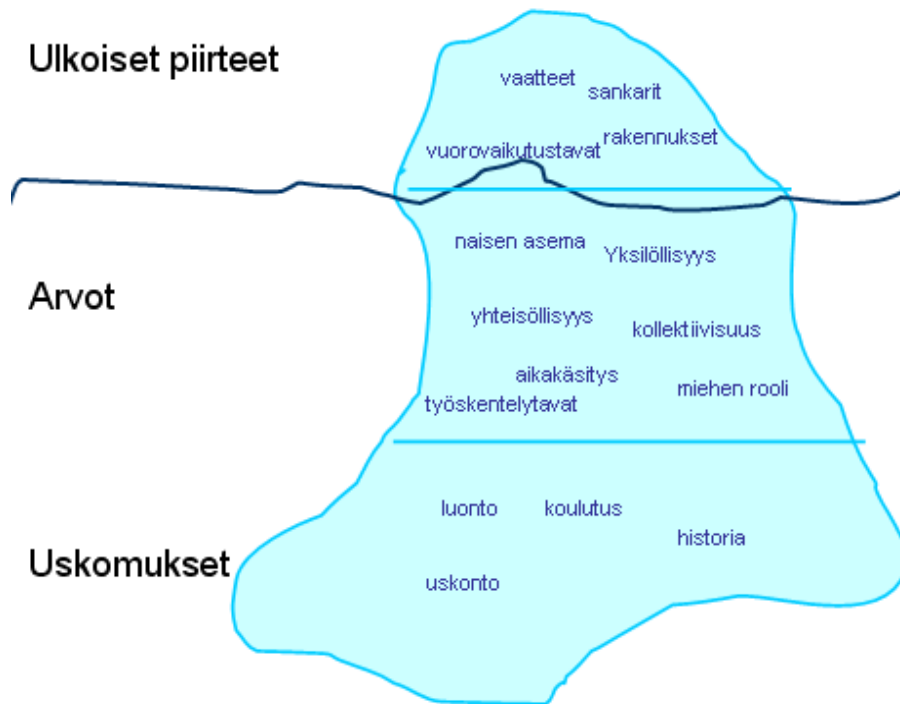
1. Ihmisluonto on henkisen ohjelman syvin taso, sitä peritään geneeistä. Ihmisluonto määrää fyysisen ja psyykkisen toimintamme perustan. Ihmisen kyky tuntea iloa, viha, pelkoa, rakkautta, kyky leikkiä ja toimia muiden kanssa kuuluu tähän tasoon. Kulttuuri säätelee sitä mitä näille tunteilla tehdään. Miten ihminen ilmaisee pelkoa, iloa, surua riippuu hänen kulttuuristaan. (Hofstede 1992, 21)
2. Kulttuuri on henkisen ohjelman keskimäinen taso. Kulttuuri on opittua, ei perittyä. Se perustuu kokemuksiin, jotta me jaamme tietyn ihmisryhmän kanssa. Kulttuurilliset arvot, asenteet ja käyttäytyminen ovat ryhmän jäsenillä yhteisiä. Kaikille ryhmän jäsenillä ei ole välttämättä täysin samanlainen kulttuuri. Jopa kansallisen kulttuurin sisällä voi olla alakulttuureja, joilla on oma arvonsa, asenteensa ja käyttäytymistapoja. (Hofstede 1992, 22)
3. Ihmisen persoonallisuus on henkisen ohjelman pinnallisin taso. Ihmisen persoonallisuus on samalla peritty ja opittu. Persoonallisuus perustuu geneettisten tekijöiden lisäksi yksilöllisiin kokemuksiin ja hänen ympäristönsä vuorovaikutuksesta ja se ohjaa kaikkea yksilön toimintaa. Persoonallisuus tekee meistä yksilöistä ihmisiä. Tästä johtuu, että eri ihmisten välillä on suuria eroja vaikka he kuuluvat samaan kulttuurin piiriin. (Hofstede, 1992, 21-22)

Tutkijat Edgar Schein ja Päivi Vartiainen-Ora kuvailevat kulttuuria jäävuoreksi. Päivi Vartiainen-Ora jakaa jäävuorta kahteen osaan: näkyvä ja näkymätön osa (kuva 6). Näkyvää kulttuuria ovat kulttuurin fyysinen ympäristö: esimerkiksi vaatteet, johon ihmiset pukeutuvat, rakennukset, äänensävy, ihmisten väliset vuorovaikutustavat. Näkymätöntä kulttuuria ovat ainoastaan ihmisten mielessä olevia, näin olleen tiedostamattomia kulttuurin puolia. (Päivi Vartiainen-Ora, 2007, 11)



Kuva 6. Kulttuurin kaksi tasoa (Päivi Vartiainen-Ora 2007)

Edgar Schein (Schein 1985) on määrittänyt jäävuoreen kolme tasoa (kuva 7). Ylin taso, mikä on veden päällä, voidaan havainnoida nopeinten ja helpointen. Tähän tasoon kuuluu fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Toinen taso, veden alla olevan tason ylempi puoli kuvailee kulttuurin sisältämät arvot. Kolmas taso sijaitsee jäävuoren pohjalla, jäävuoren tämä osa kuvailee kulttuurin tiedostamattomia uskomuksia ja ajatuksia jotka ovat kulttuureille ominaisia. Nämä asiat luovat kulttuurin arvoille pohjan.



Kuva 7. Kulttuurin kolmea tasoa (Schein 1985).

Tutkijat toteavat, että pahimmat kulttuurien yhteentörmäykset tapahtuvat näkymätön kulttuurin alueilla.

4.2 Kansallisten kulttuurien ulottuvuudet (Hofstede)

4.2.1 Kulttuurien piirteet

1900-luvun alkupuolella sosiaalianthropologit Ruth Bededict ja Margaret Meadil tutkivat yhteiskuntien sisäisiä kulttuurien piirteitä pyrkiäkseen selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat ryhmien ja ryhmien jäsenten toimintaan. Tutkimuksen tuloksena saatiin tietoa siitä, että kulttuurien piirteet olivat samoja kaikissa tutkitussa yhteiskunnassa riippumatta yhteiskunnan kehittyneisyydestä.

Yhteiskuntien kulttuurien keskimääräisiä piirteitä edustavat kulttuurin ulottuvuudet:

- valtaetäisyys
- yhteisöllisyys, yksilöllisyys
- maskuliinisuus, feminiinisyys
- epävarmuuden välttäminen
- aikakäsitys

(Hofstede, 1992, 33).

1. Valtaetäisyys

Tämän ulottuvuuden sisältönä on ihmisten välinen sosiaalinen eriarvoisuus, joka ilmenee elämän eri osa-alueilla, kuten esimerkiksi vaikutusvalta, rikkaus ja köyhyys. Yrityksessä eriarvoisuus on selvästi nähtävissä johtaja-alainen asettelussa ja heidän roolissa. (Hofstede 2001, 79.)

2. Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuus on yksi ihmiselämän perusteista. Ihmiset yrittävät hallita tätä epävarmuutta teknologian avulla, säätämällä lakeja sekä uskonnoilla. Organisaatioissa epävarmuutta pyritään hallitsemaan rituaaleilla, säännöillä ja teknologialla. (Hofstede 2001, 145.)

3. Yksilöllisyys ja kollektiivisuus

Yksilöllisyys ja kollektiivisuus kuvaavat yksilön suhdetta yhteisöön sekä tavan, jolla ihmiset elävät ja toimivat yhdessä. Joissakin kulttuureissa yksilöllisyys nähdään hyvinvoinnin lähteenä, kun taas toisissa kulttuureissa se nähdään ihmisen karkottamisena muiden joukosta (Hofstede 2001, 209.). Työelämässä kollektiivisuus näkyy siten, että työntekijä toimii aina lähiryhmän etujen mukaisesti, vaikka ne eivät aina mene yksiin hänen omien etujensa kanssa. (Hofstede 1992, 96.)

4. Maskuliinisuus ja feminiinisyys

Kulttuurin tämä ulottuvuus käsittelee sukupuolieroja ja niihin suhtautumista. Sukupuolieroihin suhtaudutaan eri maissa eri tavoin. Tämän syynä on se, että ihmisten biologisen erilaisuuden ja sosiaalisen roolien välillä on yhteys. Tutkimuksen mukaan naiset kiinnittävät huomiota enemmän ihmissuhteisiin, muiden auttamiseen ja fyysiseen ympäristöön elämäänsä kaikkien osa-alueilla. Miehet taas kiinnittävät enemmän huomiota omiin tavoitteisiinsa, kuten omiin tuloihinsa ja uraansa. (Hofstede 2001, 279.)

5. Pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuminen

Pitkän aikavälin huomioivassa kulttuurissa elävät ihmiset pyrkivät kohti tulevaisuutta. Heidän kannustimena toimivat toivotut saavutukset ja palkkiot. Pitkän aikavälin ulottuvuuden vastakohtana on lyhyt aikaväli. Lyhyen aikavälin huomioiva kulttuurin

omaavat ihmiset keskittyvät menneisyyteen. Tulevaisuus tällaisessa kulttuurissa eläville ihmisille on ennalta arvaamaton, jopa pelottava. (Hofstede & Hofstede 2005, 210.)

4.2.1 Valtaetäisyys

Valtaetäisyys mittaa sitä, miten jonkin yhteisön tai yhteiskunnan vähiten valtaa käyttävät jäsenet hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti.

Valtaetäisyysindeksi antaa tietoa riippuvuussuhteista jossakin yhteisössä tai yhteiskunnassa. Pieni valtaetäisyys tarkoittaa, että alaisten riippuvuus esimiehestä on vähäinen. Suuri valtaetäisyys tarkoittaa sen, että alaiset ovat suunnattoman riippuvaisia esimiehistään. Alaiset jopa itse suosivat riippuvuutta. Tällaisissa yhteisöissä alaisten ja esimiesten emotionaalinen etäisyys on suuri. (Hofstede 1992, 48.)

Hofstede on koonnut taulukkoon (Taulukko 2.) pientä ja suurta valtaetäisyyttä edustavien yhteiskuntien todennäköisiä eroja suhteessa yleiseen normiin, perheeseen, kouluun ja työpaikkoihin. Taulukossa Suomi sijoittuu sijalle 66. selkeästi pientä valtaetäisyyttä edustavien maiden joukkoon. Hofsteden tutkimuksessa kävi ilmi, että yleisesti ottaen Aasiassa on suuri valtaetäisyys ja Pohjoismaissa valtaetäisyys on pieni.

Taulukko 1. Valtaetäisyys eri maissa (Hofstede & Hofstede 2005, 43—44.)

| VALTAETÄISYYS | | | |
|---------------|------------|---------------|------------|
| Maa | Pistemäärä | Maa | Pistemäärä |
| Slovakia | 104 | Kreikka | 60 |
| Venäjä | 93 | Tshekki | 57 |
| Romania | 90 | Italia | 50 |
| Serbia | 86 | Unkari | 46 |
| Meksiko | 81 | Viro | 40 |
| China | 80 | Yhdysvallat | 40 |
| Arabi maat | 80 | Hollanti | 38 |
| India | 77 | Australia | 36 |
| Kroatia | 73 | Saksa | 35 |
| Slovenia | 71 | Iso Britannia | 35 |
| Ranska | 68 | Suomi | 33 |
| Hong Kong | 68 | Norja | 31 |
| Puola | 68 | Ruotsi | 31 |
| Turkki | 66 | Tanska | 18 |
| Thaimaa | 64 | Itävalta | 11 |

Hofstede on myös tutkinut mistä kansojen valtaetäisyyserot johtuvat. Hän on tullut siihen johtopäätökseen, että valtaetäisyyserojen juuret ovat perheissä. Perheen vaikutus ihmisen henkisen ohjelmointiin on voimakas. Pienen valtaetäisyyden maiden perheessä lapsia kohdellaan tasavertaisina. Suuren valtaetäisyyden maissa lapsia ei kannusteta riippumattomuuteen, lasten jopa odotetaan olevan vanhemmilleen kuuliaisia. (Hofstede 1992, 54-55.)

Suurten valtaetäisyyden maissa työyhteisöissä valta keskitetään johtajille. Alaisille on kerrottava mitä heiltä odotetaan ja miten työtä tulisi tehdä. Ainoastaan esimies voi ottaa yhteyttä alaiseen. Suurten valtaetäisyyden maissa työntekijät ovat riippuvaisia johtajista. Palkkausjärjestelmässä on suuri ero johtajien ja alaisten välillä. Alaisten mielestä hyvä esimies on hyväntahtoinen itsevaltiainen, isähahmo. Jos alaiset vaistoavat esimiehen

epävarmuutta tai heidän mielestä hän ei ole hyvä isähahmo, alaiset eivät hyväksy esimiehen arvovaltaa. (Hofstede 1992, 55-58.)

Pienen valtaetäisyyden maissa työyhteisöissä esimiehet ja alaiset ovat tasavertaisia. Työntekijöiden roolit voivat muuttua. Hierarkia ja palkkaerot yrityksessä ovat pieniä. Ihanteellinen esimies on osaava ja demokraattinen. Alaiset odottavat, että heidän mielipidettään kysytään. (Hofstede 1992, 55-58.)

Oheiseen taulukkoon (taulukko) on koottu pientä ja suurta valtaetäisyyttä edustavien yhteiskuntien todennäköisiä eroja suhteessa yleiseen normiin, perheeseen, kouluun ja työpaikkoihin.

Taulukko 2. Pienen ja suuren valtaetäisyyden eroja. (Hofstede 1992, 61.)

| VALTAETÄISYYS | |
|---|--|
| Pieni valtaetäisyys | Suuri valtaetäisyys |
| Molempipuolinen riippuvuussuhde vallankäyttäjien ja valtaa vailla olevien välillä | Valtaa vailla olevat ovat riippuvaisia vallankäyttäjistä |
| Perheenjäsenet ovat tasavertaisia | Lapsista odotetaan tottelevaisuutta |
| Opetetaan oppimaan | Opetetaan tottelemaan |
| Opiskelijat ovat aloitteelliset | Opettaja tekee kaikki aloitteet |
| Opettaja ja opiskelijat ovat tasavertaisia | Opiskelijat kunnioittavat opettajaa |
| Organisaatio on hajautunut | Organisaatio on keskitetty |
| Palkkaerot pienet | Palkkaerot suuret |
| Alaiset odottavat että heidän mielipidettään kysytään | Alaiset odottavat käskyjä |
| Ihanteellinen esimies on demokraattinen ja osaava | Ihanteellinen esimies on itsevalti ja hyvä isäahamo |
| Johdon etuoikeuksia paheksutaan | Johdon etuoikeuksia hyväksytään |
| Keskiluokka suuri | Keskiluokka pieni |
| Yhteiskunnan jäsenien oikeudet tasavertaiset | Yhteiskunnan jäsenien oikeudet eivät ole tasavertaiset |
| Poliittinen väkivalta harvinaista | Poliittinen väkivalta ja konfliktit ovat yleiset |

Hofstede tutki vuosina 1970-1980 onko maiden valtaetäisyys jotenkin ennustettavissa. Tutkimuksen tuloksena oli, että maiden valtaetäisyysindeksin voidaan ennustaa maan maantieteellisen leveysasteen, varallisuuden ja väestön määrän perusteella (Hofstede 1992, 69.).

Maantieteellinen leveysaste on mielenkiintoinen valtaetäisyyden kanssa korreloiva muuttuja. Hofsteden tutkimuksen mukaan alhaisemmalla leveysasteella sijaitsevilla mailla on suurempi valtaetäisyysindeksi kuin korkeammilla leveysasteilla sijaitseville.

Maiden suuri asukasmäärä liittyy korkeaan valtaetäisyysindeksiin. Suuri väestöluku lisää riippuvuutta viranomaisista. Tällaisten maiden hallinto on byrokraattinen. Maissa, joissa on alhainen asukasluku ja yhteiskunnan jäsenet ovat itsenäisiä, ihmiset taistelevat suurempaan kansakuntaan sulauttamista vastaan. (Hofstede 1992, 71.)

Kansakunnan varallisuus on kolmas tekijä, joka ennustaa suhteellisen oikein maan valtaetäisyyttä. Pienen valtaetäisyyden maissa on tyypillistä että valtaetäisyys on vähäinen. Maanviljely ei ole tärkeä elinkeino, sillä yhteiskunnan käytössä on nykyajan tekniikka. Yhteiskunnan jäsenet asuvat kaupungeissa, koulujärjestelmät ovat hyvät ja laadukkaat. Yhteiskunnassa keskiluokka on suurempi kuin muut luokat. Suuren valtaetäisyyden maissa suurin osa yhteiskunnan jäsenistä asuu maaseudulla, heidän pääelinkeinonaan on maanviljelys. Kaupungit ovat pieniä ja siellä asuvat työskentelevät yleensä tehtaissa. Tällaiset yhteiskunnat eivät ole kovinkaan innovatiivisia. Koulujärjestelmät ovat kehittymättömiä, koulutus on harvoin mahdollista yhteiskunnan köyhimmille jäsenille. Yhteiskunnassa alaluokka ja yläluokka ovat suuria, keskiluokka on pikku hiljaa häviämässä. (Hofstede 1992, 71.)

4.2.2 Yhteisöllisyys ja yksilöllisyys

Maat, missä yksilöiden etu ohittaa ryhmän edun, luokitellaan yksilöllisiksi eli individuaalisiksi maiksi. Individuaalisissa maissa yksilöiden väliset siteet ovat löyhät, jokainen pitää huolta vain itsestään ja lähimmistään. Yksilöllisyyden vastakohtana on yhteisöllisyys, kollektiivisuus. Kollektiivisissa maissa yksilöt syntymästään lähtien ovat integroituneet voimakkaisiin ja kiinteästi yhteen kuuluviin ryhmiin, perheisiin. Perhe suojelee yksilöä koko elämän aikana. Tämän vastineeksi ryhmä vaatii jäsenen uskollisuuden ja avun. (Hofstede 1992, 78-79.)

Hofstede on mitannut myös maiden yhteisöllisyysindeksin. Indeksien asteikko on 0-100, jossa 0 on kollektiivisin ja 100 on yksilöllisin. Oheisesta taulukosta selviää onko tutkitut maat yhteisöllisiä tai yksilöllisiä. Hofsteden tutkimuksessa Suomi sijoittui selkeästi yksilöllisten maiden joukkoon sijalle 21. Yksilöllisimmät yhteiskunnat ovat USA, Australia ja Englanti. Yhteisöllisimmät yhteiskunnat ovat Brasilia, Arabi Emiraatit ja Venäjä. (Hofstede 1992, 82.)

Taulukko 3. Individuaalisuus. (Hofstede & Hofstede 2005, 78—79.)

| INDIVIDUAALISUUS | | | |
|------------------|------------|---------------|------------|
| Maa | Pistemäärä | Maa | Pistemäärä |
| Slovakia | 25 | Kreikka | 35 |
| Venäjä | 39 | Tšekki | 58 |
| Romania | 30 | Italia | 76 |
| Serbia | 25 | Unkari | 80 |
| Meksiko | 30 | Viro | 60 |
| China | 20 | Yhdysvallat | 91 |
| Arabi maat | 38 | Hollanti | 80 |
| India | 48 | Australia | 92 |
| Kroatia | 33 | Saksa | 67 |
| Slovenia | 27 | Iso Britannia | 89 |
| Ranska | 71 | Suomi | 63 |
| Hong Kong | 25 | Norja | 69 |
| Puola | 60 | Ruotsi | 71 |
| Turkki | 37 | Tanska | 74 |
| Thaimaa | 20 | Itävalta | 76 |

Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden juuret ovat perheessä. Yksilöllisissä yhteiskunnissa vanhemmat kannustavat lapsiaan pitämään huolta itsestään. Yksilöllisissä yhteiskunnissa vilpittömyyttä pidetään hyveenä. Kollektiivisissa yhteiskunnissa lapset opetetaan ajattelemaan ”me” muodossa. Nuoret oppivat mukautumaan muiden mielipiteisiin. Henkilökohtaisia mielipiteitä ei ole, ainoastaan yhteisöön mielipide. Kollektiivisen perheen oleellinen piirre on uskollisuus yhteisölle. Kollektiivisissa yhteisöissä kunnioitetaan perinteitä, uudet innovaatiot, uudistukset, tapojen muutokset koetaan pelottavina, jopa vaarallisina (Hofstede, 1992, 89.).

Yksilöllisissä yhteiskunnissa työnantajan ja työntekijän suhde nähdään liiketoimena. Työntekijöiden liikkuvuus on sallittu ja on suuri. Toisen työnantajan tarjoama korkeampi palkka on hyväksyttävä syy työsuhteen purkamiseen. Kollektiivisessa työyhteisössä työnantajan ja työntekijän suhde muistuttaa perhesuhdetta. Työntekijän työsuoritukset ja taidot määräävät mitkä työtehtäviä hänellä annetaan. Työntekijöiden liikkuvuus on pieni. (Hofstede, 1992, 89.)

Kollektiivisissa työyhteisöissä johtajat ovat ryhmien johtajia. Palaute työntekijälle annetaan epäsuorasti. Alaisen kanssa käyty avoin keskustelu hänen suorituksestaan on vastoin yhteiskunnan sopusointunormia. Ylennykset riippuvat työntekijöiden lähiryhmästä, perheestä, ystävistä. Työntekijän ja johtajan suhde menee tehtävän edellä. (Hofstede, 1992, 99.)

Yksilöllisissä työyhteisöissä johtajat ovat yksilöiden johtajia. Työntekijät kohdellaan tasavertaisena ylennykset pohjautuvat taitoihin ja sääntöihin. Tehtävä menee johtajan ja työntekijän suhteen edelle. (Hofstede, 1992, 100.)

Oheiseen taulukkoon (taulukko 4) on koottu kollektiivisuutta ja yksilöllisyyttä edustavien yhteiskuntien todennäköisiä eroja suhteessa yleiseen normiin, perheeseen, kouluun ja työpaikkoihin.

Taulukko 4. Yksilöllisten ja kollektiivisten yhteiskuntien eroja. (Hofstede 1992, 100.)

| YKSILÖLLISYYS | |
|--|---|
| Kollektiivinen | Yksilöllinen |
| Identiteetin perustana on sosiaalinen verkosto | Identiteetin perustana on yksilö |
| Lapset opetetaan ajattelemaan yhteisön etua | Lapset opetetaan ajattelemaan yksilön, oman etua |
| Pyrkimys sopusointuun | Suorat ilmaisut |
| Pelätään kasvojen menetystä | Pelätään itsekunnioituksen menettämistä |
| Opitaan tekemään | Opitaan oppimaan |
| Koulutus on tie arvoasemaan | Koulutus kasvattaa itsekunnioitusta |
| Työntekijän ja työnantajan suhde on kuin perhesuhde | Työntekijän ja työnantajan suhde perustuu molemminpuoliseen hyötyyn |
| Suhteet menevät tehtävän edellä | Tehtävä menee suhteen edellä |
| Johtaminen on ryhmien johtamista | Johtaminen on yksilöiden johtamista |
| Kollektiivinen etu menee yksilön edun edelle | Yksilön etu menee kollektiivisten etujen edelle |
| Ryhmä määrää yksilön mielipidettä | Yksilöllä on omat mielipiteet |
| Tiukka valvonta | Lehdistön vapaus |
| Yksilön tavoite on yhteiskunnan etujen toteuttaminen | Yksilöiden tavoite on itsensä toteuttaminen |

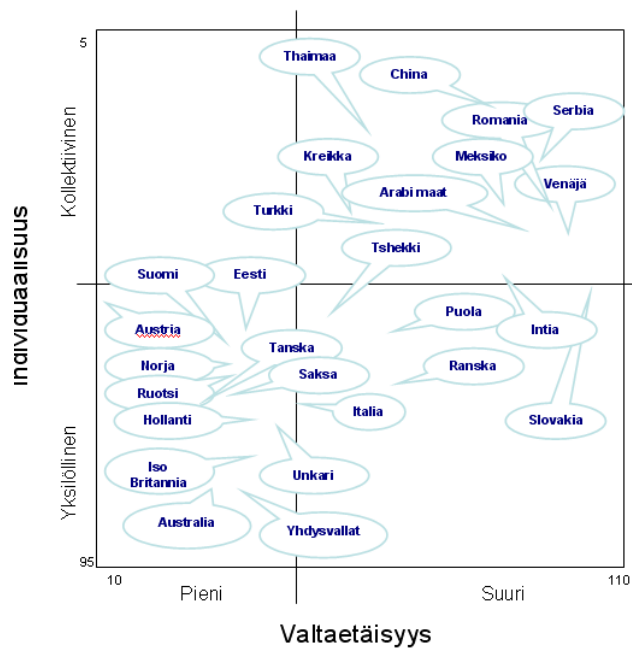
Hofstede tutki vuosina 1970 – 1980, voidaanko maiden kollektiivisuutta ennustaa jollain tekijöillä. Tutkimuksen tuloksena oli, että maiden yksilöllisyysindeksin voidaan ennustaa maan maantieteellisen leveysasteen, väestön määrän, maan varallisuuden perusteella. (Hofstede 1992, 69.)

Maan korkeampi leveysaste liittyy yksilöllisyyteen. Kylmässä ja viileässä ilmastossa kulttuuri on yleensä yksilöllisempi, näissä maissa ihmisten henkiinjääminen riippuu omasta aloitekyvystä, mikä tukee yksilöllisen kulttuurin syntyä. (Hofstede 1992, 113)

Maan väestökasvu korreloi kollektiivisuuden kanssa. Yhteiskunnissa, joissa syntyvyys on suuri, kollektiiviset arvot ovat vallitsevia. (Hofstede 1992, 113)

Todennäköistä on, että maan varallisuus johtaa yksilöllisyyteen. Rikkaiden maiden kansalaiset saavat käyttöönsä voimavaroja joiden avulla he voivat toteuttaa itseään. (Hofstede 1992, 112.)

Näiden lisäksi Hofstede on todennut, että valtaetäisyyden ja kollektiivisuuden välillä on korrelaatio. Oheisesta taulukosta selviää, että yleensä ne maat, joilla on korkea valtaetäisyysindeksi, on pieni yksilöllisyysindeksissä ja päinvastoin. Tämän kahden ulottuvuuden välillä on selvä negatiivinen korrelaatio. Kulttuureissa, joissa ihmiset ovat riippuvaisia yhteisöstä eli ovat kollektiivisia, on myös riippuvaisuutta johtohahmoista, joilla on suuri auktoriteettiasema. Yksilölliset ihmiset ovat taas vähemmän riippuvaisia johtajistaan. Tämä kaksi ryhmää erottuu taulukossa selvästi. (Hofstede & Hofstede, 2005, 82-84.)



Kuva 8. Yksilöllisyys ja kollektiivisuus sekä valtaetäisyys (muokattu taulukosta: Hofstede & Hofstede 2005, 83).

4.2.3 Maskuliinisuus ja feminiinisyys

Kulttuurin yksilöiden välisten roolieroihin perustuva ulottuvuutta Hofstede nimitti maskuliinisuudeksi ja feminiinisyydeksi. Sukupuolieroihin suhtaudutaan eri maissa eri tavoin. Yhteiskunnissa ihmisten biologinen erilaisuuden ja sosiaalisen roolien välillä on yhteys. Termit miespuolinen ja naispuolinen viittaavat yksilöiden bioloogisiin eroihin. Yksilöiden sosiaaliin ja kulttuurisiin rooleihin viittaavia termejä tutkija kutsuu maskuliinisuudeksi ja feminiinisyydeksi. (Hofstede 1992, 118.)

Tutkimuksen mukaan naiset kiinnittävät huomiota enemmän ihmissuhteisiin, muiden auttamiseen ja fyysiseen ympäristöön elämään kaikkien osa alueilla. Miehet taas kiinnittävät enemmän huomiota omiin tavoitteisiinsa, kuten omiin tuloihin ja uraansa. (Hofstede 1992, 119.)

Tutkija on mitannut maiden maskuliinisuusindeksin. Indeksien asteikko on 0-100, jossa 0 on feminiinisin ja 100 on maskuliinisin yhteiskunta. Oheisesta taulukosta selviää onko tutkitut maat maskuliinisia tai feminiinisiä. Hofsteden tutkimuksessa Suomi sijoittui selkeästi feminiinisten maiden joukkoon sijalle 47. Maskuliinisimmat yhteiskunnat ovat Slovakia, Japan ja Unkari. Feminiinisimmät yhteiskunnat ovat Ruotsi, Norja ja Hollanti.

Taulukko 5. Maskuliinisuus. (Hofstede & Hofstede 2005, 120—121.)

| MASKULIINISUUS | | | |
|----------------|------------|---------------|------------|
| Maa | Pistemäärä | Maa | Pistemäärä |
| Slovakia | 110 | Kreikka | 57 |
| Venäjä | 36 | Tshekki | 57 |
| Romania | 42 | Italia | 70 |
| Serbia | 43 | Unkari | 88 |
| Meksiko | 69 | Viro | 30 |
| China | 66 | Yhdysvallat | 62 |
| Arabi maat | 53 | Hollanti | 14 |
| India | 56 | Australia | 61 |
| Kroatia | 40 | Saksa | 66 |
| Slovenia | 19 | Iso Britannia | 66 |
| Ranska | 43 | Suomi | 26 |
| Hong Kong | 57 | Norja | 8 |
| Puola | 64 | Ruotsi | 5 |
| Turkki | 45 | Tanska | 16 |
| Thaimaa | 45 | Itävalta | 79 |

Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden juuret ovat perheissä. Feminiinisissä yhteiskunnissa äidit ja myös isät osaavat käsitellä tunteita ja tosiasioita. Tällaisissa perheissä niin pojat että tytöt oppivat solidaarisiksi ja vaatimattomiksi. Vanhemmat kannustavat lapsiaan välittämään toisistaan ja yhteisöstä. Feminiinisessä yhteiskunnassa lapset uskaltavat ilmaisemaan tunteitaan. Tällaisessa kulttuureissa kouluissa normina on keskiarvo-oppilas. Maskuliinisissa yhteiskunnissa äidit käsittelevät tunteita ja isät tosiasioita. Perheissä lapset ja etenkin pojat oppivat ihailemaan, arvostamaan vahvuutta, menestymistä. Koulussa epäonnistuminen on maskuliinisissa maissa katastrofi. Solidaarisuutta maskuliinisessa kulttuurissa ei kunnioiteta. Maskuliinisen yhteiskunnan jäsenet voivat vaikuttaa itsekkäältä, he välittävät itsestään ja omasta menestyksestään. (Hofstede 1992, 132-133.)

Maskuliinisissa yhteiskunnissa arvostetaan vahvoja yksilöitä ja halveksutaan heikkoutta. Elämän ristiriidat ratkaistaan konfliktien ja riitojen avulla. Tappeleminen on sallittu maskuliinisissa yhteiskunnissa. Feminiinisessä yhteiskunnassa korostetaan tasa-arvoa ja solidaarisuutta. Elämän ristiriidat ratkaistaan neuvottelujen avulla kompromissein. (Hofstede 1992, 142.)

Maskuliinisessa kulttuurissa yksilöt elävät työlle. Miesten odotetaan haluavan edetä urallaan. Työn tulisi tarjota haasteiden lisäksi mahdollisuuden menestyä. Feminiinisissä kulttuureissa työtä tehdään toimentulon vuoksi. Niin miehet että naiset arvostavat vapaa ajan ja kiinnittävät huomiota työelämän laatuun. (Hofstede 1992, 142.)

Kunnianhimoisia naisia on enemmän maskuliinisissa kuin feminiinisissä yhteiskunnissa. Maskuliinisissa yhteiskunnissa miehet ovat olleet johtoasemissa ja naiset ovat työskennelleet kotona kautta aikojen. Näin olleen, maskuliinisessa yhteiskunnassa työssäkäyvät naiset ovat erittäin vahvoja ja motivoituneita. (Hofstede 1992, 137.)

Maskuliinisissa maissa ja työyhteisöissä johtajan ominaisuuksiin kuuluu päättäväisyys, rohkeus, lujuus ja jämäkkyys. Työntekijältä odotetaan tottelevaisuutta, täsmällisyyttä ja jämäkkyyttä. Työntekijät ovat omistautuneita työlle. Feminiinisissä yhteiskunnissa hyvän johtajan ominaisuudet ovat solidaarisuus, tasa-arvoitus, ymmärtäväisyys. Hyvä työntekijä on yhteistyökykyinen, aloitteellinen ja omatoiminen. (Hofstede 1992, 142.)

Oheiseen taulukkoon (taulukko) on koottu feminiinisyttä ja maskuliinisuutta edustavien yhteiskuntien todennäköisiä eroja suhteessa yleiseen normiin, perheeseen, kouluun ja työpaikkoihin.

Taulukko 6. Feminiinisten ja maskuliinisten yhteiskuntien erot. (Hofstede 1992, 142.)

| FEMINIININEN JA MASKULIININEN | |
|---|--|
| Feminiininen | Maskuliininen |
| Yhteiskunnan tärkein arvo on muista välittäminen | Yhteiskunna arvo on varuastuminen |
| Ihmissuhteet tärkeät | Aineellinen omaisuus on tärkeä |
| Vaatimattomuus | Koristeellisuus |
| Sekä miehet että naiset ovat kiinnostuneita ihmissuhteista | Ainoastaan naiset ovat kiinnostuneita ihmissuhteista |
| Isät ja äidit käsittelevät niin raha että tunteisiin liittyvät asiat | Isät käsittelevät rahaan liittyvät ja äidit tunteisiin liittyvät asiat |
| Naiset ja miehet tekevät kodin töitä | Naiset tekevät kodin töitä |
| Heikkoja kannustetaan | Vahvoja kannustetaan |
| Normi on keskiarvo oppilas | Normi on paras oppilas |
| Opettaja on ystävällinen | Opettaja on etäinen |
| Työtä tehdään toimeentuloa varten | Elätään työtä varten |
| Työelämässä arvostetaan tasa-arvoisuutta, solidaarisuutta ja työelämän laatua | Työelämässä korostetaan kilpailua |
| Ristiriidat ratkaistaan kompromissein | Ristiriidat ratkaistaan konfliktien kautta |
| Vallan pyrkimyksenä on hyvinvointiyhteiskunta | Vallan pyrkimyksenä on suoritusyhteiskunta |
| Salliva yhteiskunta | Rankaiseva yhteiskunta |
| Tavoitteena on ympäristön säilyminen | Tavoitteena on talouskasvu |
| Naisia poliittisiin tehtäviin | Miehiä poliittisiin tehtäviin |

Yhteiskuntien maskuliinisuuden ja feminiinisuuden erojen syitä voidaan vain arvailla. Hofstede on tutkinut vuonna 1970-1980 onko kulttuurin tämä ulottuvuus ennustettavissa. Tutkimuksen tuloksena oli, että maiden eroja voidaan ennustaa maantieteellisen leveysasteen, historian, väestön määrän, varallisuuden ja uskonnon perusteella. (Hofstede 1992, 150-155.)

Feminiininen kulttuuri on todennäköisempi kylmässä ilmastossa, jossa naisten ja miesten tasavertainen kumppanuus oli välttämätön hengissä säilymisen ja lisääntymisen kannalta. Feminiinisen kulttuurin keskittyminen länsi-eurooppaan viittaa historiallisiin tekijöihin. Näiden maiden johto koostui kauppamiehistä ja merenkävijöistä. Näiden yhteiskuntien johtajilla oli kyky muodostaa hyviä ihmissuhteita. (Hofstede 1992, 150-155.)

Maiden maskuliinisuusindeksi ja perheen lapsiluku korreloivat negatiivisesti keskenään rikkaissa maissa, köyhissä maista korrelaatio on positiivinen. Feminiinisyys rikkaissa maissa merkitsee, että perheissä on enemmän lapsia, kun taas köyhissä maissa pientä perhekokoa. Maskuliinisissa yhteiskunnissa perheen koon päättää isä. (Hofstede 1992, 150-155.)

Uskonto korreloi maskuliinisuusindeksin kanssa. Maskuliinisissa maissa uskonnolla on vahva asema. Tällaisissa yhteiskunnissa jumalaa pidetään tärkeänä hahmona. Tämän lisäksi useassa uskonnossa jumalaa kuvaillaan miespuolisena, isähahmona. (Hofstede 1992, 147-150.)

4.2.4 Epävarmuuden sietäminen

Epävarmuus, tai ennalta arvaamattomuus, on subjektiivinen kokemus, tunne.

Epävarmuuden välttäminen tarkoittaa sitä, miten uhkaavilta johonkin kulttuurin kuuluvat ihmiset kokevat tuntemattomia tilanteita. Epävarmuuden tunne voi ilmetä stressinä ja ennustettavuuden tarpeena, kirjallisten ja kirjaamattomien sääntöjen tarpeena. (Hofstede 1992, 160-161.)

Hofstede on koonnut taulukkoon (taulukko .), miten eri maiden yhteiskunnat suhtautuvat epävarmuuteen. Epävarmuuden välttämisindeksin arvot vaihtelevat välillä 0 ja 100, jossa 0 on epävarmuutta sietävä ja 100 epävarmuutta välttävä yhteiskunta. Hofsteden tutkimuksessa Suomi sijoittuu sijalle 48-49, 59 pisteellä. Suomen väestö sietää epävarmuutta. Epävarmuutta sietävimmät yhteiskunnat ovat Singapore, Jamaika ja Tanska. Epävarmuutta välttäviä maita ovat Kreikka, Portugali ja Guatemala.

Taulukko 7. Epävarmuuden välttäminen. (Hofstede & Hofstede 2005, 168—169.)

| EPÄVARMUUDEN VÄLTTÄMINEN | | | |
|---------------------------------|------------|---------------|------------|
| Maa | Pistemäärä | Maa | Pistemäärä |
| Slovakia | 51 | Kreikka | 112 |
| Venäjä | 95 | Tshekki | 74 |
| Romania | 90 | Italia | 75 |
| Serbia | 92 | Unkari | 82 |
| Meksiko | 82 | Viro | 60 |
| China | 30 | Yhdysvallat | 46 |
| Arabi maat | 68 | Hollanti | 53 |
| India | 40 | Australia | 51 |
| Kroatia | 80 | Saksa | 65 |
| Slovenia | 88 | Iso Britannia | 35 |
| Ranska | 86 | Suomi | 59 |
| Hong Kong | 29 | Norja | 50 |
| Puola | 93 | Ruotsi | 29 |
| Turkki | 85 | Tanska | 23 |
| Thaimaa | 64 | Itävalta | 70 |

Epävarmuuden tunteet ovat opittuja, kuten muutkin kulttuurien arvot. Epävarmuuden tunne ja tunteen käsittely kuuluu yhteiskuntien kulttuuriperimään. Nämä tunteet, aistit vahvistuvat yhteiskunnan instituutioissa kuten perheissä, kouluissa ja valtiossa.

Epävarmuuden tunteet johtavat yhteiskunnan kollektiivisiin käyttäytymismalleihin, jotka saattavat muiden yhteiskuntien jäsenten mielestä vaikuttaa käsittämättömältä. Ahdistus ilmaisee epämääräistä levottomuutta tai huolellisuutta siitä, mitä saattaa tapahtua.

Ahdistuksen voivat aiheuttavat yhteiskunnalliset tekijät. Yksilöiden epävarmuuden välttämisyrittäminen ja ahdistus näkyy useasti terveydenhuollon kustannuksissa. (Hofstede 1992, 161.)

Ahdistuneimmat, eli epävarmuutta välttävät kulttuurit ovat ilmaisukykyisempiä. Ihmiset käyttävät eleitä; on hyväksyttävää korottaa ääntään. Tällaisessa kulttuurissa ihmiset vaikuttavat kiireiseltä, hermostuneilta, aggressiivisilta ja toimeliailta. Ihmiset tarvitsevat jäsentyneitä organisaatioita, joissa tapahtumat ovat ennustettavissa. Maissa, jossa yksilöt sietävät epävarmuutta, ihmiset tuntuvat rauhalliselta, rennoilta, kiireettömiltä - jopa laiskoilta. (Hofstede 1992, 167.)

Epävarmuuden välttämissä kulttuureissa on monia lakeja ja määräyksiä joiden avulla valvotaan työnantajien ja työntekijöiden etuja, oikeuksia ja sääntöjä. Yksilöt oppivat jo varhaislapsuudessaan toimimaan rakenteeltaan täsmällisessä ympäristössä.

Yhteiskunnassa sääntöjen tarve johtaa täsmällisyyteen ja tarkkuuteen. Tämänlaisessa yhteiskunnassa valvonnan tarve on suuri, johtajan on valvottavaa alaisiaan tiukasti.

Alaiset ovat tottuneet siihen, että heidän työtä valvotaan ja ohjataan tarvittaessa.

Epävarmuuden sietävissä kulttuureissa vältetään muodollisia määräyksiä. Sääntöjä

laaditaan vain poikkeustilanteissa eli silloin, kuin on pakko. Johtajan rooli

tämäntyypisissä työyhteisössä on tavoitteiden asettaminen ja työntekijöiden

avustaminen siinä että organisaation tavoitteet toteutuvat suunnitelmallisesti. Johtaja

luottaa alaisiinsa, työn etenemisen seuranta on vähäistä. (Hofstede 1992, 174-176.)

Oheiseen taulukkoon (taulukko) on koottu epävarmuuden hyväksyvien ja epävarmuuden voimakkaasti välttämään pyrkivien yhteiskuntien todennäköisiä eroja suhteessa yleiseen normiin, perheeseen, kouluun ja työpaikkoihin.

Taulukko 8. Erot epävarmuutta hyväksyvien ja epävarmuutta välttävien yhteiskuntien välillä. (Hofstede 1992, 183.)

| EPÄVARMUUDEN VÄLTÄMINEN | |
|---|--|
| Vähäinen | Voimakas |
| Epävarmuus on hyväksytty osaksi elämää | Epävarmuus koetaan uhkana |
| Hyvänolon tunne, vähäinen stressi | Ahdistuksen tunne, stressiä |
| Erilainen on mielenkiintoinen | Erilainen on vaarallista |
| Opettaja voi myöntää ettei tiedä | Opettajan odotetaan tietävän kaiken |
| Vähän sääntöjä, ainoastaan silloin kuin välttämätön | Säännöt ovat välttämättömät |
| Aika on suuntaa antavaa | Aika on rahaa |
| Nautitaan levosta | Paheksutaan laiskottelua |
| Tarkkuus ja täsmällisyys opitaan | Tarkkuus ja täsmällisyys ovat luontaisia |
| Innovatiivisuuteen kannustetaan | Innovatiivisuutta paheksutaan |
| Suoritukset motivoivat | Varmuuden tunne motivoi |
| Vähän lakeja | Useita tarkkoja lakeja ja määräyksiä |
| Protestit hyväksyttäviä | Protestit paheksutaan |
| Eri mielipiteet sallitaan | Eri mielipiteet paheksutaan |
| Suvaitsevaisuus | Konservatiivisuus |

Yhteiskuntien epävarmuuden välittämisen erojen syitä voidaan vain arvailla. Hofstede on tutkinut vuonna 1970-1980 maiden epävarmuusindeksin ennustettavuutta. Tutkimuksen tulos oli, että maiden eroja voidaan ennustaa historian, väestön määrän ja uskonnon perusteella. (Hofstede 1992, 188-197.)

Hofstede on havainnut tutkimuksessaan, että entisen Rooman valtakunnan alaisia maita (maat jotka kuuluvat roomaanisten kielten perheen), eivät siedä epävarmuutta. Tämän havainnon selityksenä voi olla Rooman valtakunnan koko. Suurten yhteiskuntien johtaminen oli mahdollista vain tiukkojen sääntöjen ja käskyjen avulla. Tämä edellytti yhteiskunnasta kulttuurimallia, johon sisältyi valmius ottaa vastaan käskyjä keskusvallalta. Yhteiskunnan jäsenet ovat tottuneet toimimaan sääntöjen mukaisesti. Tämän johtamistavan haittana voi olla se, että ajan myötä yksilöt eivät tule toimeen ilman sääntöjä. Yksilöille ja myös yhteiskunnalle säännöt ja niiden seuranta muuttuvat välttämättömiksi. (Hofstede 1992, 188-197.)

Uskonto voi tutkijan mukaan olla yksi niistä keinoista, jonka avulla ihmiset pyrkivät sietämään epävarmuutta. Katollinen kirkko tarjoaa jäsenilleen varmuutta tulevaisuudesta,

jopa kuoleman jälkeisestä elämästä. Katollisen uskonnon opetuksena on että isä jumala päättää ihmisten elämästä ja tulevaisuudesta. Ihmiset kehoitetaan elämään sääntöjä noudattaen, vain tällä tavalla voi saavuttaa onnea ja ikuista elämää. Hofstede on todennut, että maan epävarmuuden välttämisindeksi ja uskonnon välillä on yhteys. Tutkimuksesta selvisi, että ortodoksiset ja roomalaiskatoliset maat eivät siedä epävarmuutta. Itäiset uskonnot, juutalaisuus ja islam sijoittuvat keskivaiheille, eli näiden uskontojen kohdalla ei voidaan uskonnon perusteella ennustaa maiden epävarmuuden sietämistä. Protestanttiset maat sietävät epävarmuutta ja näiden maiden pistemäärä oli alhainen. (Hofstede 1992, 188.)

4.2.5 Aikakäsitys

Kulttuurin viidennen ulottuvuutena on Konfutselainen dynamiikka, mitä tutkija nimeä aikakäsitykseksi. Tämä ulottuvuus perustuu kiinalaisen Konfutsen oppeihin. Konfutsen opetukset liittyvät käytännön etiikkaan, ne ovat käytännön ohjeita päivittäiseen elämään. (Hofstede 1992, 239.)

Konfutselainen dynamiikka muodostuu pitkän aikavälin ja sen vastakohdan, lyhyen aikavälin näkemyksestä. Konfutselainen dynamiikka tarkoittaa sitä, miten eri kulttuurit suhtautuvat aikaan. Yhteiskunnan jäsenet joko luottavat tulevaisuuteen, jolloin he elävät pitkän aikavälin teorian mukaista elämää, tai pelkäävät tulevaisuutta. Tällöin he keskittyvät menneisyyteen ja nykyhetkeen eli elävät lyhyen aikavälin teorian mukaisesti.

Hofstede on koonnut taulukkoon (taulukko 9.), miten eri maiden yhteiskunnat suhtautuvat aikaan. Maiden pistemäärät vaihtelevat välillä 0 ja 100 jossa 0 on lyhyen aikavälin suosiva kulttuuri ja 100 pitkän aikavälin suosiva kulttuuri. Pitkän aikavälin filosofian mukaan elävät yhteiskunnat ovat Kiina, Hongkong ja Taiwan. Lyhyen aikavälin ideologian mukaan eläviä maita ovat Pakistan, Tshekki ja Nigeria. (Hofstede 1992, 242.)

Taulukko 9. Kulttuurien suhtautuminen pitkän aikavälin tulevaisuuteen (Hofstede & Hofstede 2005, 211.)

| PITKÄN AIKAVÄLIN SUHTAUTUMINEN | | | |
|--------------------------------|------------|---------------|------------|
| Maa | Pistemäärä | Maa | Pistemäärä |
| Slovakia | 0 | Kreikka | 0 |
| Venäjä | 0 | Tshekki | 0 |
| Romania | 0 | Italia | 0 |
| Serbia | 0 | Unkari | 0 |
| Meksiko | 0 | Viro | 0 |
| China | 118 | Yhdysvallat | 29 |
| Arabi maat | 0 | Hollanti | 44 |
| India | 61 | Australia | 31 |
| Kroatia | 0 | Saksa | 31 |
| Slovenia | 0 | Iso Britannia | 25 |
| Ranska | 0 | Suomi | 0 |
| Hong Kong | 96 | Norja | 0 |
| Puola | 32 | Ruotsi | 33 |
| Turkki | 0 | Tanska | 0 |
| Thaimaa | 56 | Itävalta | 0 |

Pitkään aikavälin suuntautumiseen liittyvät arvot ovat sitkeys, peräänantamattomuus. Yhteiskunnan jäsenet elävät säästeleväisesti. Heitä yhdistää vastuuntunto yhteiskunnan asioista, innovatiivisuus, nöyryys ja halu kehittyä. Lyhyen aikavälin teorian mukaisesti elävät ihmiset kunnioittavat perinteitä. He ajattelevat tulevaisuuden positiivisena ja näin ollen helposti elävät yli varojensa. Tällaisen yhteiskunnan jäsenet eivät suunnittele tulevaisuutta, he olettavat, että yhteiskunta huolehtii heidän tulevaisuudesta.

Työyhteisössä lyhyen aikavälin teorian mukaan elävät ja työskentelevät yksilöt odottavat johtajaltaan ohjausta. Heitä motivoi tehtävien mielekkyys. Työssä etenemiseen tällaisissa yhteiskunnissa, organisaatioissa ei tapahdu saavutuksen perusteella vain virkaiän mukaan. Pitkän aikavälin filosofian mukaan työskentelevät yksilöt ovat ahkeria, oma-aloitteellisia ja innovatiivisia. He uskovat että kovalla työllä voivat menestyä uralla.

Taulukko 10. Kungfutselainen dynamiikan aikakäsitys (Hofstede1992, 251.)

| AIKAKÄSITYS | |
|----------------------------------|--|
| Lyhyen aikavälin näkemys | Pitkän aikavälin näkemys |
| Konservatiivisuus | Perinteiden sovittaminen nykyaikaan |
| Velvoitteiden kunnioitus | Kunnioitus kohtuullisessa mitassa |
| Yli arvojen eläminen | Säästäväisyys |
| Kasvojen nemetyksen pelko | Ei pelätä kasvojen menettämistä |
| Nopeita tuloksia odotetaan | Hitaasti näkyviä tuloksia |
| Kiinnostus totuuden omistamiseen | Kiinnostus hyveen vaatimusten täyttämiseen |

4.3 Kulttuurien luokittelu (Lewis)

4.3.1 Kulttuurien erityispiirteitä Lewisin mukaan

Englantilainen liikejohdon konsultti ja kouluttaja Richard Lewis luokittelee kulttuurit kolmeen kategoriaan(1996, 33), lineaarinen, multiaktiivinen ja reaktiivisiin kulttuureihin.

Taulukko11. Kulttuurien erityispiirteet. (Lewis 1996, 35.)

| KULTTUURIEN PIIRTEITÄ | | |
|--|------------------------------------|--|
| Lineaarinen | Multiaktiivinen | Reaktiivinen |
| Sisäänpäin suuntautuva | Ulospäin suuntautuva | Sisäänpäin suuntautuva |
| Hiljainen | Puhelias | Hiljainen |
| Kärsivällinen | Kärsimätön | Kärsivällinen |
| Viihtyy yksin | Viihtyy ryhmässä | Kuuntelija |
| Omista asioista kiinnostunut | Utelias | Kunnioittava |
| Hoitaa yhtä asiaa kerrallaan | Tekee useita asioita kerrallaan | Reagoi |
| Täsmällinen | Ei ole täsmällinen | Täsmällinen |
| Suunnitelmista kiinni pitävä | Muuttaa suunnitelmia | Tekee suunnitelmiin pieniä muutoksia |
| Hakee faktatietoa | Hakee ensi käden tietoa | Käyttää sekä fakta että ensikäden tietoa |
| Työorientoitunut | Ihmis-orientoitunut | Ihmis-orientoitunut |
| Tunteeton | Tunteellinen | Välittävä |
| Noudattaa ohjeita | Käyttää hyväkseen suhteita | Verkostoituu |
| Työskentelee osaston sisällä | Työskentelee useassa osastossa | Työskentelee useassa osastossa |
| Käyttää muistioita | Ei käytä muistioita | Suunnittelee hitaasti |
| Välttää kasvojen menettämistä | Selitykset valmiina | Välttää kasvojen menettämistä |
| Loogiset vastaväitteet | Tunneperäisiä vastaväitteitä | Välttää konflikteja |
| Harvoin keskeyttää | Keskeyttää koko ajan | Välttää keskeyttämistä |
| Sosiaalisen ja työelämän pidä erillään | Sekoittaa sosiaalisen ja työelämän | Sosiaalisen ja työelämän pidä yhdessä |

Kulttuurien erityispiirteitä on kuvattu taulukossa 11 (Lewis 1996, 35).

Yksiulotteisesti eli lineaarisesti toimivien kulttuurien jäsenet ovat järjestelmällisiä ja tehtäväkeskeisiä. Tähän kulttuurin kuuluvat yksilöt ovat luonteiltaan sisäänpäin kääntyneitä, täsmällisiä, kärsivällisiä ja hiljaisia. Kommunikoidessaan he keskeyttävät toisensa harvoin, konflikteissa he esittävät loogisia vastaväitteitä ja käyttävät ilme- ja elekieltä vain vähä. Työssään he hoitavat yhden asian kerrallaan, noudattavat hyväksyttyjä menetelmiä ja pitävät kiinni suunnitelmista ja aikatauluista. Lineaarisesti toimivien kulttuurien jäsenet eivät sekoita perhe- ja työelämää keskenään. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi Sveitsi, Suomi, Saksa, Kiina ja Japani.

Multiaktiivisesti, ihmiskeskeisesti, moniulotteisesti toimivien kulttuurien jäsenet ovat luonteiltaan puheliaita, kärsimättömiä, ihmiskeskeisiä ja ulospäin kääntyneitä. Tähän kulttuurin kuuluvat ihmiset viihtyvät ryhmässä, puhuvat ja keskeyttävät paljon. Konflikteissa heillä vastaväitteet ja selitykset ovat jo valmiina. Multiaktiivisesti toimivien kulttuurien jäsenet eivät erota perhe ja työelämää toisiinsa. Tämän kulttuuriryhmän jäsenet ovat esimerkiksi Venäjä, Afrikan maat ja Italia.

Lewis on todennut että yksiulotteisesti toimivien ja moniulotteisesti toimivien kulttuurien jäsenillä on erilaiset käsitykset tilasta ja ajasta. Yksiulotteisesti toimivat kuvaavat moniulotteisesti toimivia usein järjestäytymättömiksi, tunnevaltaisiksi ja kaoottisiksi. (Lewis 1996, 32—33.) Reaktiivisesti toimivien kulttuurien jäsenet ovat luonteeltaan sisäänpäin kääntyneitä, hiljaisia, kärsivällisiä kuuntelijoita. Kulttuurin jäsenet ovat työkeskeisiä. Konflikteissa he vetäytyvät täysin ja välttävät yhteenottoja. Reaktiivisesti toimivien kulttuurien jäsenet, samalla tavalla kuin multiaktiivisesti toimivien kulttuurien jäsenet, sekoittavat perhe- ja liike-elämän keskenään. Reaktiivisen kulttuuriryhmän jäsenet ovat esimerkiksi Japani, Vietnam, Korea ja Kiina. Euroopan maista vain Suomi kuuluu tähän ryhmään.

4.4 Monikulttuurinen organisaatio

4.4.1 Kulttuurien kohtaamisesta

Kulttuurien välinen ristiriita usein syntyy silloin kuin kulttuurit kohtaavat. Historian varhaisemmissa vaiheissa nämä ristiriidat ovat johtaneet sotien syntyyn. Nykyaikaisen kuljetus- ja viestintätekniikasta johtuen kulttuurien välisten kohtaamisten määrä on moninkertaistunut. Väärinkäsitykset syntyvät edelleen kulttuurien kohdattaessa, mutta ne ovat hienovaraisempia kuin ennen. Oikeanlaisen kulttuurien välisen viestinnän avulla voidaan ennaltaehkäistä ristiriitojen, väärinkäsityksien syntymistä. (Hofstede 1996, 298.)

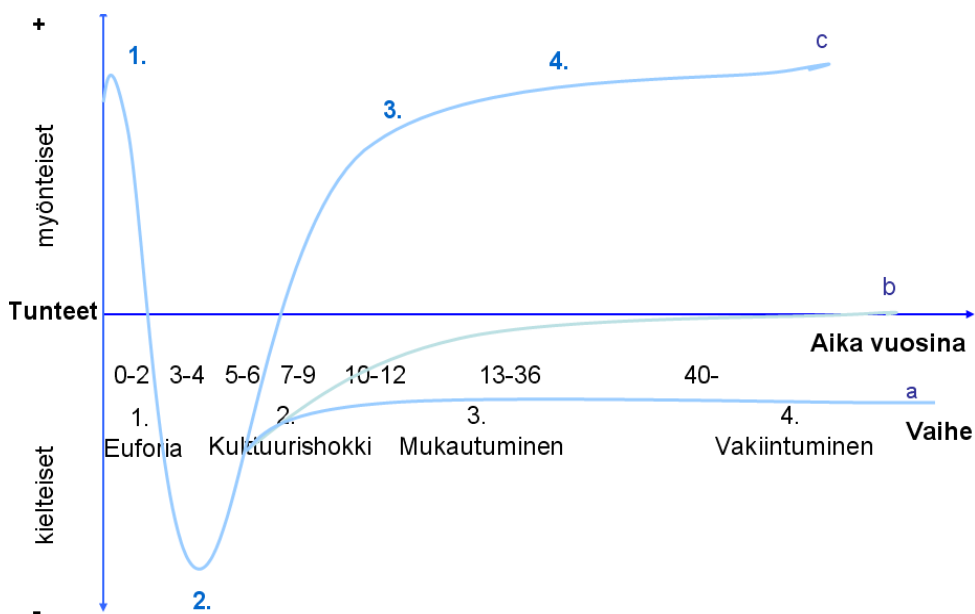
4.4.2 Kulttuuriin sopeutuminen

Hofstede on todennut, että kulttuurien kohtaamisiin liittyy joukko psykologisia ja sosiaalisia tapahtumakulkuja. Vierasmaalainen ihmisen aiheuttaa uuteen kulttuuriympäristöön väistämättä konfliktin. Konfliktien syyt ovat kulttuurien erot, uskomukset, arvot ja ihmisten asenteet ja odotukset. Konflikteilla on myös seurauksia, esim. työntekijöiden psyykkinen ja fyysinen sairastuminen, työn laadun alentuminen tai äkinäinen kotiinpaluu. Konflikteja voi pyrkiä estämään esimerkiksi perehdytykseen ja koulutuksen avulla.

Vieraskulttuurisen maahanmuuttajan sopeutuminen uuteen kulttuuriympäristöön tutkimuksen mukaan vie noin 30 vuotta. Tämä johtuu siitä, että maahanmuuttaja ei pysty nopeasti tunnistamaan uuden kulttuuriympäristön perusarvoja. Maahanmuuttajan tai vierailijan on aloitettava uudestaan kaikkien yksinkertaisempienkin asioiden oppimisen, tavallaan hän palaa henkisesti lapsen asteelle. Maahanmuuttajat helposti tiedostavat pinnallisemmat kulttuurin ilmenemismuotoja, kulttuurin näkyviä osia. Tämä tilanne aiheuttaa avuttomuuden ja vihan tunteita uutta ympäristöä kohtaan. Usein tällainen tila vaikuttaa fyysisen ja psyykkisenkin toimintaan. On todettu että työkomennukselle ulkomaille joutuneet vierailun alkuvaiheessa käyttävät enemmän lääketieteellistä apua kuin sitä ennen tai jälkeen. (Hofstede 1992, 299.)

Kulttuurishokki syntyy kuin ihminen muuttaa uuteen kulttuuriympäristön. Kulttuurishokki voi syntyä työpaikkaa vaihtaessa, tai muuttamassa uuteen paikkakuntaan. Kulttuurisokit ovat ympäristösidonnaisia, jokainen uusi ympäristö aiheuttaa oman sokkinsa. Kulttuurisokit ja niihin liittyvät oireet voivat olla vakavia, ne saattavat johtaa jopa työn lopettamiseen tai paluumuuttoon. Vieraasta maasta paluun syynä voi olla puolison ja lasten kokema kulttuurisokki. Ulkomaankomennuksella tai ulkomailla asuva henkilö tuntee käänteisen kulttuurishokin palattuaan kotimaahansa. Kotimaahan jonkin ajan jälkeen palaneet voivat havaita, että kotimaan tavat ovat muuttuneet sen verran, että he eivät pysty sopeutumaan siihen ja lähtevät takaisin. (Hofstede 1992, 301.).

Kulttuurisen sopeutumisen käyrä (kuva 9.) näyttää vieraan sopeutumista uuteen kulttuuriympäristöön. Vierailijoiden tai maahanmuuttajien tunteet ja uuteen kulttuuriympäristön mukautumisen asteet ovat sijoitettu pystyakselilla ja aika vaakasakselle.



Kuva 9. Kulttuurisen sopeutumisen käyrä (Hofstede 1992, 300.)

Kuvasta selviää, että uuteen kulttuuriympäristön sopeutuminen ja kulttuurin oppiminen vie noin 30 vuotta. Kulttuurin sopeutumiselle on useita vaiheita, nämä ovat euforia, kulttuurishokki, mukautuminen ja vakiintuminen.

1. Euforia

Uuden kulttuurin kohtaamisen ensimmäistä vaihetta kutsutaan kuherruskuukaudeksi, euforiaksi tai jännitykseksi. Tämä jännitys syntyy uuden ympäristön, kulttuurin, tapojen ja ihmisten kohdattaessa. Euforia kesto on yksilökohtainen, mutta yleensä se kestää noin vuoden ajan.

2. Kulttuurishokki

Euforiaa seuraa arkielämää uudessa kulttuuriympäristössä, eli kulttuurishokki. Uuteen kulttuuriympäristön sopeutumisen tämä vaihe kestää noin kaksi kertaa pitempään kuin kulttuurin sopeutumisen ensimmäinen vaihe.

3. Mukautuminen

Kolmas vaihe on kulttuurin sopeutuminen. Tämä vaihe on kaikista pisin. Kulttuurin sopeutuminen saattaa kestää useita vuosikymmeniä. Mukautumisen aikana vierailija oppii uuden ympäristön toimintatapojen lisäksi uuden kulttuurin, saa uusia ystäviä, omaksuu paikallisia arvoja. Tämän myötä hänen itseluottamuksensa kasvaa.

4. Vakiintuminen

Neljäntenä vaiheena on vakiintunut mielentila. Mielentila voi pysyä kielteisenä, kuin vierailija tuntee itsensä yhteiskunnan ulkopuolisena jäsenenä, syrjittynä, muukalaisena (4a). Se voi myös olla yhtä hyvä kuin ennen, omassa kotimaassaan (4b), tällöin voidaan sanoa, että maahanmuuttaja on sopeutunut oman kulttuurinsa lisäksi uuteen kulttuuriin. On myös mahdollista että sopeutuminen onnistuu erinomaisesti, ja vierailija omaksuu uuden kulttuurin ja ympäristön. Tässä tapauksessa vierailijasta on tullut esimerkillinen kansalainen. (4c).

4.4.3 Kulttuurierojen käsitteleminen, kulttuuriäly

Monikansallisetkin yritysten menestys riippuu työntekijöistä, eli ihmisistä.

Monikansallisen yrityksen johdon on osattava käsitellä kulttuurieroja. Yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta on erittäin tärkeä jos liikkeenjohtajien lisäksi organisaation työntekijät kykenevät toimimaan monikansallisessa ympäristössä.

Kulttuurien käsittely organisaation sisällä on nykypäivän suurin haaste.

Monikulttuurisen yrityksen tulevaisuus on riippuvainen niin johtajistaan kuin työntekijöistään. Työntekijöiden kyvyistä toimia monikulttuurisessa ympäristössä, kyvyistä käsitellä ja sietää sen faktan että eri maiden työntekijät toimivat erillä tavalla saavuttaakseen samaan tavoitteen. Thomas & Inkson teoksessaan Cultural Intelligence kutsuu tämän kyvyn kulttuuriälyksi. Kulttuuriälyä ovat tutkineet muutkin tutkijat Earley, Tang ja Ang (2006). Erityisesti amerikkalaiset tutkijat ovat kiinnostuneita kulttuurierojen vaikutuksesta yrityksen toimintaan ja johtamiseen.

Kulttuuriäly on kykyä olla tehokkaassa vuorovaikutuksessa erilaisesta kulttuureista olevien ihmisten kanssa. Kulttuuriäly koostuu kolmesta eri osasta. Thomasin ja Inksonin (2003,15)

1. Tieto, kokemus.

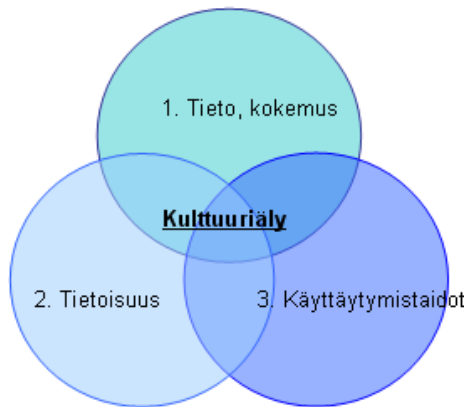
Kulttuuriälyä omaavalla henkilöllä on oltava käsitys niin omasta että vieraastakin kulttuurista. Hänellä on oltava tieto siitä missä määrin kulttuurit eroavat toisistaan ja kuinka erilaiset kulttuurit vaikuttavat ihmisten, työtovereiden käyttäytymiseen.

2. Tietoisuus, luovuus

Monikulttuurisen organisaation työntekijöille on oltava tieto siitä miten käsitellä tai ennaltaehkäistään konflikteja. Työyhteisöissä joissa on useammat kulttuurien edustajat todennäköisiä ovat kulttuurien väliset konfliktit. Tästä johtuen työntekijöiden on pystyttävää suhtautumaan luovalla tavalla erilaisuuteen.

3. Käyttäytymistaidot

Käyttäytymistaitojen pohjalla ovat tieto, kokemus ja tietoisuus tilanteista mitkä henkilöstön monikulttuurisuus tuo esiin. Kulttuuriälyä omaava työntekijä osaa toimia tuloksekkaasti eri kulttuureissa ja tilanteissa.



Kuva 10. Kulttuuriällyn 3 osa-aluetta (Thomas & Inkson 2003, 16)

Hofstede kuvailee kulttuurien välisen viestinnän taitojen, eli kulttuuriällyn tasot tiedostamisena, tietona ja taitona (Hofstede 1992, 329).

1. Tiedostaminen

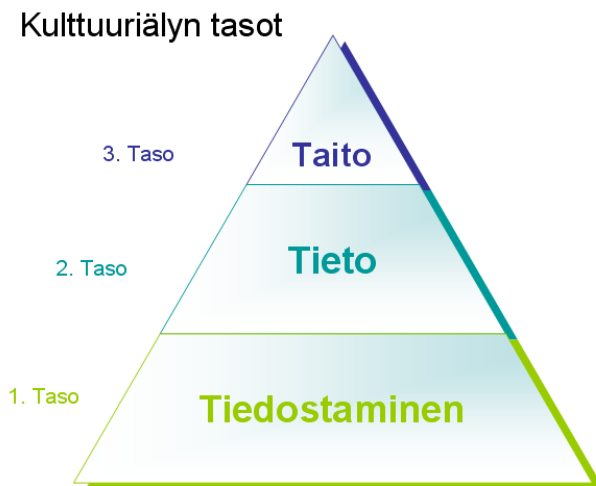
Kulttuurierojen tiedostaminen on kulttuuriällyn ensimmäinen taso. Tiedostamisen vaiheessa työntekijät huomaavat että toisesta kulttuurista tulleilla ihmisille on erilaisia arvoja ja tapoja kuin heille itselleen. Tässä vaiheessa paikalliset esimiehet ja työkaverit eivät käsittä, mistä vierasmaalaisten erilaisuus johtuu.

2. Tieto

Kulttuuriällyn seuraava tasolla on tieto siitä miten kulttuurit eroavat toisistaan. Tämä taso ilmenee tiedon hankinnan tarpeen tunteena. Työkaverit ja esimiehet kiinnostuvat kulttuurien eroista ja hakevat tietoja siitä, missä määrin ja miten toiset kulttuurit eroavat heidän omistaan. Samalla he alkavat ymmärtää ja kunnioittaa erilaisuutta. Tiedon saanti erilaisuudesta helpottaa ja edesauttaa yhteisön yhteistyötä ja toimintaa.

3. Taito

Taidon pohjalla ovat tiedostaminen ja tieto. Yhteisön jäsenet, niin johtajat että työntekijät osaavat sovittaa ongelmitta yhteisön jäsenten erilaiset kulttuurit yhteen. Työntekijät nauttivat monikulttuurisissa yhteisöissä toimimisesta. Organisaation jäsenet osaavat ennaltaehkäistä ja välttää konflikteja ja mahdollisesti haluavat ja osaavat hyödyntämään toiminnassaan eri kulttuurien ominaisuudet.



Kuva 11. Kulttuuriällyn vaiheet (Earley 2006, 129).

Earley ym. teoksessaan on todennut, että yrityksen menestyksen kannalta on erittäin tärkeä, että työntekijät osaavat ja haluavat sopeutua työn ja elämän muutoksiin (Earley 2006, 129).

Monikulttuurinen organisaatio tai yhteisö jonka jäsenillä on kulttuuriäly voi toimia tehokkaammin ja tuloksekkaammin näin ollen pystyy kehittymään nopeammin kuin saman alan kilpailijat. Kulttuuriällyn puute monikulttuuriselle organisaatiolle saattaa olla kohtalokas. Monikulttuurisen organisaation toiminnan epäonnistumisen osasyynä on henkilön suhtautuminen monikulttuurisuuteen, useasti työntekijöiden ja johtajien kulttuuriällyn puute. (Thomas & Inkson 2003, 62-63.)

Kulttuuriällyn levittämisestä suurin merkitys on organisaation johtajilla, toteaa Hofstede, Kulttuurit ja organisaatiot kirjassaan. Monikulttuurisen organisaation liiketoimintayksikön johtajan apuna ovat organisaation diplomaatit. Yrityksen diplomaatit ovat useita kulttuuria tuntevia ja monta kieltä puhuvia johtajia. Heillä on laaja kokemus vieraassa kulttuuriympäristössä toimimisesta. Hofstede toteaa, että liiketoimintayksikön johtajan on osattavaa toimia useassa kulttuurissa, niin oman liiketoimintayksikön kuin yhtymänkin kulttuurissa. Johtajille on ratkaiseva merkitys monikulttuurisen organisaation toiminnan ja menestymisen kannalta. (Hofstede 1992, 329.)

Earley ym. (Earley 2006, 129) ja Hofsteden (Hofstede 1992, 330) mukaan on mahdollista ja erittäin tarpeellista kehittää henkilöstön kykyä toimia monikulttuurisessa ympäristössä. Molemmat tutkijat ovat tulleet siihen päätökseen että työntekijöitä kouluttamalla ja jakamalla tietoa voidaan lisätä yhteisön jäsenten kulttuuritietoisuutta. Näin toimien yritys voi saavuttaa tavoitteensa nopeimmin.

Thomas ja Inkson (Thomas & Inkson 2003, 12-15) ovat sitä mieltä että kulttuuriällyn omaksumiseen on useita tapoja. Yksi näistä on vieraita kulttuuriympäristöön sopeuttaminen. Tästä tehokkaampi tapa on kuin molemmat osapuolet oppivat ymmärtämään ja kunnioittamaan toisiinsa kulttuureja. Kolmas tapa on yhteisön jäsenten omata kulttuuriällyä. (Thomas & Inkson 2003, 14-15).

Storti Graig tutkiessaan kulttuuria ja kulttuuriällyä on tullut siihen johtopäätökseen, että yhteisön jäsenten ainoa mahdollisuus omaksua kulttuuriällyä on toimia ja elää vieraassa kulttuurissa. Tutkija toteaa, että kulttuuriällyn omaksuminen ilmenee niin, että työntekijä näkee maailman vieraan yhteisön näkökulmasta ja pystyy näkemään itseään ja toimintaansa vieraan kulttuurin kautta, paikallisten silmin (Storti Graig 2004, 95).

Tutkijoita on kiinnostanut miten olisi mahdollista auttaa monikulttuuristen yhteisöjen toimintaa. Miten voi nopeuttaa ihmisten kykyä oppia käyttäytymään monikulttuurisessa ympäristössä rentoutuneesti ja toimia vieraan kulttuurin omaavan ihmisten kanssa ilman ennakkoluuloja. Miten on mahdollista edesauttaa kulttuuriällyn leviämistä? Vastauksia on monia, jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että kouluttamalla ja perehdyttämällä voidaan nopeinten edesauttaa tätä prosessia. Jotkut ovat taas siitä mieltä että ihminen oppii parhaiten kokemusten perusteella, mikä on toisaalta erittäin hidas ja aikaa vievä prosessi. Näin ollen tutkija toteaa, että kulttuuriällyn omaksumisen kannalta on erittäin hyödyllinen jos yksilöt jo varhaislapsuudessaan voivat tottua monimuotoisuuteen ja tämän kautta voivat oppia kunnioittamaan ja hyödyntämään erilaisuutta. Valitettavasti mahdollisuudet tämentyyppiseen oppimiseen on erittäin rajalliset. Tästä johtuen, organisaatioissa joissa työntekijät ovat tulleet useammasta kulttuurista, on pyrittävä levittämään kulttuuritietoisuutta viestinnän, koulutukseen tai jopa perehdytykseen kautta. (Hofstede 1992, 42-45.)

5 PEREHDYTYSTYÖ MONIKULTTUURISESSA ORGANISAATIOSSA

5.1 Vieraskielisten työntekijöiden perehdytyksen käsite

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työyhteisön jäsenet, niin suomalaiset kuin vieraskieliset työntekijät oppivat tuntemaan työpaikan periaatteet, säännöt ja toimintatavat. (TTK, Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoiva työsuojelu, 2009, 2.) Hyvin toteutettu perehdyttäminen edesauttaa työntekijän osaamista ja työturvallisuutta, varmistaa työn laatua, vähentää tapaturmia ja tukee työssä jaksamista. Kauhasen mukaan hyvin hoidetulla perehdyttämisellä yrityksen johdon pyrkimyksenä on sekä antaa selkeä kuva organisaatiosta että auttaa työntekijää luomaan hyviä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään. Kauhanen toteaa, että perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä ja koulutusprosessia. Perehdytys on investointi, jonka avulla yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön osaamiseen, turvallisuuden ja työn laatuun. Perehdytyksen avulla yritys voi lisäksi tukea henkilöstön työssä jaksamista, vähentää työstä aiheutuvia tapaturmia ja sairauspoissaoloja. (Kauhanen 2006, 145-150.)

Lepistön mukaan perehdytyksen merkitys työmotivaatioon ja vaikutus työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työyhteisön kaikinpuoliseen hyvinvointiin on kiistaton. Lepistö kuvailee perehdytyksen oppimisprosessina, jonka pyrkimyksenä on työn ja organisaation toiminnan ymmärtäminen, omien velvollisuuksien ja vastuiden määrittäminen. Perehdyttämisen tärkeä päämäärä on tehtävästään sellaisen kokonaiskuvan luominen, jonka perusteella työntekijä voi suoriuttaa työtä laadukkaasti ja tuottavasti. Lepistö toteaa, että perehdyttämisen onnistumisen kannalta on tärkeä, että koulutusprosessiin osallistuu työyhteisön eri toimijat. (Lepistö 2004, 56.)

Valvisto toteaa, että hyvä perehdytys auttaa työntekijän selviytymistä tehtävässään työvaiheen alussa. Toinen perehdytyksen tärkeistä tavoitteista on tutkijan mukaan auttaa uutta henkilöä selviytymään hänelle uusien työkalujen ja menetelmien kanssa. Hyvin toteutetun perehdytyksen avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa tavoitteitaan ja organisaation johto saa tilaisuuden sitouttaa työntekijä organisaatioon. Tästä syystä

perehdytyksessä ei saa ohittaa yrityksen vision, tavoitteiden ja arvojen selitystä.
(Vahvisto 2005, 47-49.)

Perehdyttämisestä luonnollisesti koituu yritykselle kuluja. Koulutuksista ja perehdytyksestä organisaatioille aiheutuvia kuluja on monesti vaikea arvioida. Lahden Ammattikorkeakoulun arvio on, että uuden työntekijän palkkaamiseen kuluu 9000 – 34 000 euroa. Kustannuksen suuruus riippuu monesta tehtävästä ja työntekijään liittyvästä seikasta, kuten työntekijän kokemuksesta, koulutustasosta, kulttuurista, työn luonteesta ja perehdytykseen käytetystä ajasta. Perehdyttämiseen kuuluu arvioiden mukaan noin 2000 – 3000 euroa. (Lahden Amk, 2007, Hyvä Perehdytys – opas, 2007)

Perehdytyksen merkittävimmät hyödyt ja sen haasteet on koottu taulukkoon 12. Taulukosta selviää että perehdytyksen hyödyt menevät sen aiheuttavien haasteiden edelle. Perehdytyksen suunnitteluun ja toteuttamiseen onkin syytä kiinnittää huomiota organisaation koosta ja toimenkuvasta riippumatta. Panostamalla työntekijöiden laadukkaaseen perehdytykseen yrityksellä on mahdollisuus lisätä työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja näin olleen mahdollisuus säästää kustannuksia.

Taulukko 12. Perehdytyksen edut ja haasteet (Taulukko on muokattu Skanska Infra Oy:n intranet sivustolta.)

| PEREHDYTYKSEN EDUT JA HAASTEET | |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| Edut | Haasteet |
| myönteinen yrityskuva | sitoo resursseja |
| organisaation tuntemus | vaatii aikaa |
| työturvallisuus paranee | syntyy kustannuksia |
| työyhteisön integroituminen nopeutuu | jatkuvasti kehitettävää |
| virheet vähenevät | seuranta |
| itseluottamus kasvaa | monikulttuurinen henkilöstö |
| itsenäistyminen nopeutuu | vieraskielinen henkilöstö |
| työn laatu paranee | |
| työntekijöiden vaihtuvuus vähenee | |
| kustannuksia säästyy | |
| työmotivaatio lisääntyy | |

Perehdytys voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen, työyhteisöön perehdyttämiseen ja työtönperehdyttämiseen. Työyhteisöön perehdytys keskittyy yrityksen toimintatapoihin kirjattuihin ja kirjaamattomiin sääntöihin, työyhteisöön ja yrityskulttuuriin.

Työhönperehdytys keskittyy varsinaisen työtehtävään liittyviä asioihin.

Työhönperehdytyksen yhteydessä opastetaan työntekijät oikeisiin työskentelytapoihin, turvalliseen työskentelyyn, kerrotaan työhön liittyviä turvallisuusohjeita ja selitetään työvälineiden käyttöä. Samalla voidaan varmistaa, että työntekijällä on kaikki tarvittavat edellytykset työn suorittamiseen. (TTK, 2009, 4.)

Taulukko 13. Perehdytyksen tärkeimmät osa-alueet (Taulukko on muokattu yrityksen intranet sivustolta.)

| PEREHDYTYKSEN | |
|----------------------------|---|
| Organisaation perehdytys | Työhönperehdytys |
| toiminta-ajatus | työskentelytapa |
| henkilöstö | työympäristö, työpiste |
| tilat | omat tehtävät ja vastuut |
| toimintatavat | työvälineet |
| työsuhteet | suojaimet |
| työsuojelu | luvanvaraiset työt |
| turvallisuus | alakohtaiset todistukset, kortit |
| terveydenhuolto | työturvallisuus |
| viestintä | siisteys ja järjestys |
| koulutus | fyysiset, kemialliset ja biologiset työympäristötekijät |
| virikistymismahdollisuudet | työmenetelmät |

Vastuu perehdytyksestä on lähimmällä esimiehellä. Esimies vastaa perehdytyksen suunnittelusta, toteutuksesta, onnistumisesta ja valvonnasta. Esimies voi delegoida perehdytyksen liittyvät tehtävät koulutetulle ja osaavalle perehdyttäjälle, mutta vastuu säilyy siitä huolimatta hänellä. Tästä johtuen linjajohdon ja asiantuntijoiden on syytä auttaa perehdyttäjää ja valvoa perehdytyksen onnistumista. (TKK, 2009, 2)

5.2 Vieraskielisten työntekijöiden perehdytyksen tavoitteet, hyödyt ja haasteet

Globalisoituminen ja monikulttuurisuus tuovat organisaatioille erilaisia hyötyjä (mutta myös haasteita), joten yrityksen johdon on syytä panostaa niin vieraskielisiin kuin paikallisiin työntekijöiden perehdyttämiseen.

Vieraskieliset työntekijät tulevat useasti erilaisesta kulttuuriympäristöstä, heillä on erilainen työtaustan suomalaisiin verrattuna ja he ovat suorittaneet koulutuksen vieraassa maassa. Näistä tekijöistä johtuen heillä on erilaiset käsitykset työstä kuin yrityksen paikallisilla työntekijöillä. (Katso kohta 4.)

Tästä johtuen vieraskielisten työntekijöiden perehdytys on laajempaa ja vaativampaa kuin paikallisten työntekijöiden perehdytys. Heidän perehdytyksessään on otettava huomioon organisaatiokulttuurin ja työskentelyn lisäksi myös vastaanottajan maan kulttuuri ja tavat.

Työterveyslaitoksen julkaisun mukaan vieraskielisten työntekijöiden perehdytyksen suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon, että monet työhön ja elämän liittyvät arvot ja periaatteet ovat erilaiset työntekijöiden kotimaassa kuin vastaanottajamaassa. Näin ollen perehdyttämisprosessissa on tärkeä käydä läpi kohdemaan työ- ja elämän arvot, tavat, periaatteet ja säännöt tarkasti. Täällä tavalla yritys voi varmistua työhönperehdytyksen onnistumisesta. (Työterveyslaitos, Muuttuva työelämä 28.12.2010 (online).)

Leena Lahti toteaa teoksessaan ”Monikulttuurinen Johtaminen” että on tutkimuksin osoitettu henkilöstön tuovan monimuottisuus hyötyä yritykselle. Tästä syystä kirjoittaja painottaa, että vieraskieliset työntekijät ovat yrityksen tavoitteiden kannalta tärkeät. (Lahti 2008, 50.)

Työterveyslaitos lisää omassa julkaisuissaan Lahden havaintoon sen, että vieraskielisten työntekijöiden lisäksi myös paikalliset työntekijät ja esimiehet tarvitsevat perehdytystä monikulttuurisessa työympäristössä toimimiseen. (Työterveyslaitos, Muuttuva työelämä 28.12.2010 (online).)

5.3 Työntekijöiden perehdytyksen suunnittelu monikulttuurisessa organisaatiossa

Monikulttuurisen organisaation perehdytyksen suunnittelu on vaativaa työtä, joka vaatii yrityksen palveluksessa työskentelevien asiantuntijoiden ja ammattilaisten välistä yhteistyötä.

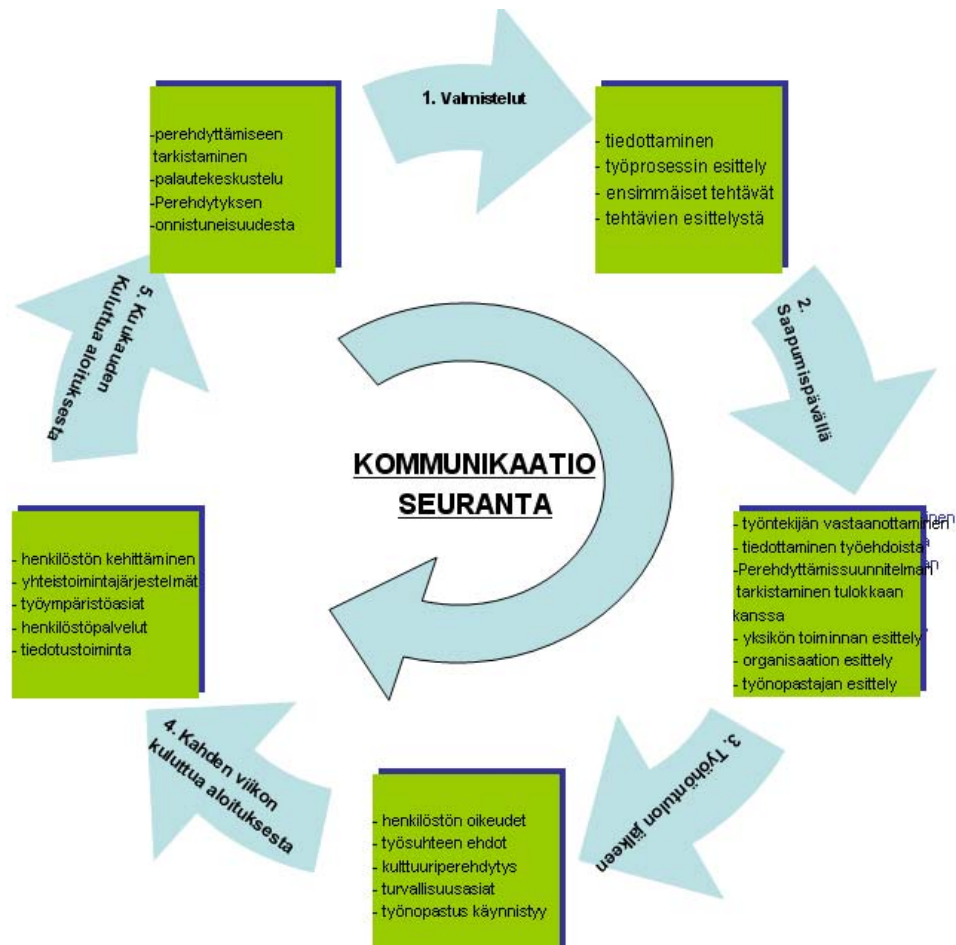
Monikulttuurisen organisaation perehdyttäminen ja opastus on suunniteltava yhdessä esimiesten, henkilöstöryhmien ja henkilöstöedustajien sekä terveyshuollon että työsuojelun asiantuntijoiden kanssa. Hyvän perehdytysuunnitelmaan kuuluu perehdyttäjien ja opastajien koulutus, perehdytyksen dokumentointi, seuranta ja arviointi.

Perehdytys suunnitelman välttämättömiä kohteita (Työterveyskeskuksen mukaan):

- vastuuhenkilöiden nimeäminen
- perehdyttäjien ja työnopastajien koulutus
- perehdytys aineiston kokoaminen
- perehdytys suunnitelman laatiminen
- työyhteisön koulutus
- perehdytyksen aikataulutus
- perehdytys suunnitelman tarkastus ja kehittäminen

(Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua 2009, 3).

Perehdytystyön tueksi on kehitetty erilaisia suunnitelmia, joista yksi tunnetuimmista on Lepistön laatima perehdyttämissuunnitelma. Suunnitelman mukaan perehdytystyö etenee askel askeleelta, vaiheittain. Lepistö olettaa, että yksi kuukausi riittää työntekijän perehdytykseen. Tästä johtuen suunnitelma kattaa työnteon ensimmäisen kuukauden. Perehdytyksen ilmapiiristä on pidettävä huolta, koska perehdytys on jatkuva prosessi. Perehdyttäjän ja perehdytettävän välinen hyvä yhteistyö on myös prosessin kannalta välttämätön. Tämä yhteistyö luo rakentavan ja luovan ilmapiirin perehdytykselle ja takaa sen onnistumisen.



Kuva 12. perehdytyssuunnitelma (Lepistö 2004, 62.)

5.4 Työntekijöiden perehdytyksen toteutus monikulttuurisessa organisaatiossa

Edellisissä kappeleissa on esitelty perehdytystä yleisesti. Käytännössä perehdytyksen toteutus on yritysکوhtainen. Organisaatioissa, joiden jäsenet tulevat useista kulttuureista, työnjohdon on otettava kantaa siihen, soveltuvatko samat perehdytyskäytännöt kaikille. Pohdittavia kysymyksiä on useita: ketkä tarvitsevat erillistä perehdytystä, mitä asioita perehdytyksen pitäisi sisältää ja millä tavalla tämä perehdytys on mahdollista järjestää. Vieraskielisten työntekijöiden perehdyttämiseen on mm. näistä syistä johtuen varattava enemmän aikaa ja resursseja. Työterveyskeskuksen julkaisun mukaan vieraskielisten työntekijöiden perehdytyksessä on otettava huomioon niin kielten kuin kulttuurien erot. Vieraskielisten työntekijöiden perehdytyksen toteutus onkin haastava prosessi. (Työterveyslaitos – Muuttuva työelämä 28.12.2010 (Oline).)

Perehdytyksen aikana varmistettava ettei työntekijä jää yksin vastuuseen perehdytyksestään. Perehdyttäjäksi on mahdollista nimetä yksi tai useampaa henkilöä. Useissa maissa on koettu hyödylliseksi tukihenkilön, eli kummin nimeämistä vieraskulttuuriseen työntekijän perehdyttäjäksi. Kaikille perehdytykseen osallistujille työntekijälle on oma tärkeä roolinsa vieraskulttuuristen työntekijöiden perehdyttämisessä. (Työterveyslaitos – Muuttuva työelämä 28.12.2010 (Oline).)

Esimies vastaa työhönopastuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Esimies voi hoitaa opastuksen itse tai delegoida sen koulutetulle työntekijälle, mutta hänellä on kuitenkin viime kädessä vastuu opetuksen asianmukaisuudesta. Esimies on tiedottaa työyhteisöä vieraskulttuurisen työntekijän tulosta, ja lisäksi esimies ottaa työntekijän vastaan. Työpaikalla voidaan järjestää kaikille uudelle työntekijälle yhteinen koulutuspäivä. Esimies huolehtii siitä, että tulokas ilmoitetaan osanottajaksi. Työpaikalla saattaa olla myös nimetty yleisperehdyttäjä, joka on usein pitkään talossa ollut työntekijä, joka tuntee kaikki työyhteisön tavat ja säännöt ja jonka kaikki työntekijät tuntevat. Hän pitää tehtävästään, työyhteisöstä ja osaa kannustaa ja rohkaista työntekijöitä. (Lepistö 2004, 59.)

Vaikka normaalit perehdyttämistoimet kuuluvat ulkomaalaisille työntekijöille yhtä lailla kuin suomalaisillekin, päävastuu kulttuuriin perehtymisestä on työntekijällä. Työnantajalla ei ole velvollisuutta kouluttaa työntekijää työpaikan kieleen tai kulttuuriin. Työntekijöiden perehdytys näihin osa-alueisiin on niin työnantajan, esimiehen kuin työyhteisön ja organisaationkin etu. Eri kulttuurista saapuvien työntekijöiden perehdyttämisessä on kiinnitettävä huomiota heidän kielivalmennukseen, jatkuvaan tukeen ja kannustukseen, mahdollisuuksiin tutustua kohdemaahan ja kulttuuriin. (Viitala 2004, 319.)

Tutkija on koonnut taulukkoon vieraskielisten, paikallisten työntekijöiden ja esimiesten perehdytyksen osa-alueita. Taulukon pohjana on käytetty jo aiemmin laadittu paikallisten työntekijöiden perehdytyksen muistilista ja Työturvallisuuskeskuksen julkaisu ulkomaalaisista työntekijöiden työhönopastuksessa.

Vieraskielisten työntekijöiden perehdytyksen taulukkoon on lisätty kulttuurieroihin liittyvien asioiden lisäksi yrityksen organisaatiokulttuurin liittyvät asiat. Suomalaisten työntekijöiden taulukkoon on lisätty vieraskielisten työntekijöiden kulttuurieroista johtuvat kohdat. Johtajien perehdyttämistaulukko on laajennettu vieraskielisten työntekijöiden kulttuurieroihin liittyvät asiat ja organisaatiokulttuurin osio. (Työturvallisuuskeskus, Ulkomaalaisten työnopastus 2004.)

Taulukko14. Vieraskielisten työntekijöiden perehdytys

| VIERASKIELISTEN TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTYS | | |
|---|---|---|
| Organisaatioon perehdytys | Työhönperehdytys | Paikalliseen kulttuuriin perehdytys |
| toiminta-ajatus | työskentelytapa | kieli |
| henkilöstö | työympäristö, työpiste | historia |
| tilat | omat tehtävät ja vastuut | sankarit |
| toimintatavat | työvälineet | arvot |
| työsuhdeasiat | suojaimet | lait |
| työsuojelu | luvanvaraiset työt | <u>paikallisten käsityksiin</u> |
| turvallisuus | alakohtaiset todistukset, kortit | - innovatiivisuudesta (Kollektiivisuudesta ja yksilöllisyydestä) |
| terveydenhuolto | työturvallisuus | - sukupuoliroolista (maskuliinisuudesta ja feminiinisyydestä) |
| viestintä | siisteys ja järjestys | - ajasta (pitkästä ja lyhyestä aikavälistä) |
| koulutus | fyysiset, kemialliset ja biologiset työympäristötekijät | - esimiehen ja työntekijän roolista (valtaetäisyydestä) |
| virikistymahdollisuudet | työmenetelmät | - epävarmuudesta seurauksista (epävarmuuden sietokykyistä) |
| organisaatiokulttuuri | | |

Taulukko15. Paikallisten työntekijöiden perehdytys

| PAIKALLISTEN TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTYS | | | |
|--|---|--|--|
| Organisaation perehdytys | Työhyönperehdytys | Paikalliseen kulttuuriin perehdytys | Vieraaseen kulttuuriin perehdytys |
| toiminta-ajatus | työskentelytapa | kieli | kieli |
| henkilöstö | työympäristö, työpiste | historia | historia |
| tilat | omat tehtävät ja vastuut | sankarit | sankarit |
| toimintatavat | työvälineet | arvot | arvot |
| työsuhdeasiat | suojaimeet | lait | lait |
| työsuojelu | luvanvaraiset työt | paikallisten käsityksiin | vieraiden käsityksiin |
| turvallisuus | alakohtaiset todistukset, kortit | - innovatiivisuudesta (kollektiivisuudesta ja yksilöllisyydestä) | - innovatiivisuudesta (kollektiivisuudesta ja yksilöllisyydestä) |
| terveydenhuolto | työturvallisuus | - sukupuoliroolista (maskuliinisuudesta ja feminiinisydestä) | - sukupuoliroolista (maskuliinisuudesta ja feminiinisydestä) |
| viestintä | siisteys ja järjestys | - ajasta (pitkistä ja lyhyestä aikavälistä) | - ajasta (pitkistä ja lyhyestä aikavälistä) |
| koulutus | fyysiset, kemialliset ja biologiset työympäristötekijät | - esimiehen ja työntekijän roolista (valtaetäisyydestä) | - esimiehen ja työntekijän roolista (valtaetäisyydestä) |
| viikistysmahdollisuudet | työmenetelmät | - epävarmuudesta seurauksista (epävarmuuden sietokykyistä) | - epävarmuudesta seurauksista (epävarmuuden sietokykyistä) |

Taulukko 16. Paikallisten esimiesten perehdytys

| PAIKALLISTEN ESIMIESTEN PEREHDYTYS | | | |
|------------------------------------|---|--|--|
| Organisaation perehdytys | Työhyönperehdytys | Paikalliseen kulttuuriin perehdytys | Vieraaseen kulttuuriin perehdytys |
| toiminta-ajatus | työskentelytapa | kieli | kieli |
| henkilöstö | työympäristö, työpiste | historia | historia |
| tilat | omat tehtävät ja vastuut | sankarit | sankarit |
| toimintatavat | työvälineet | arvot | arvot |
| työsuhdeasiat | suojaimeet | lait | lait |
| työsuojelu | luvanvaraiset työt | paikallisten käsityksiin | vieraiden käsityksiin |
| turvallisuus | alakohtaiset todistukset, kortit | - innovatiivisuudesta (kollektiivisuudesta ja yksilöllisyydestä) | - innovatiivisuudesta (kollektiivisuudesta ja yksilöllisyydestä) |
| terveydenhuolto | työturvallisuus | - sukupuoliroolista (maskuliinisuudesta ja feminiinisydestä) | - sukupuoliroolista (maskuliinisuudesta ja feminiinisydestä) |
| viestintä | siisteys ja järjestys | - ajasta (pitkistä ja lyhyestä aikavälistä) | - ajasta (pitkistä ja lyhyestä aikavälistä) |
| koulutus | fyysiset, kemialliset ja biologiset työympäristötekijät | - esimiehen ja työntekijän roolista (valtaetäisyydestä) | - esimiehen ja työntekijän roolista (valtaetäisyydestä) |
| viikistysmahdollisuudet | työmenetelmät | - epävarmuudesta seurauksista (epävarmuuden sietokykyistä) | - epävarmuudesta seurauksista (epävarmuuden sietokykyistä) |
| organisaatio kulttuuri | | | |

Perehdytyksestä vastuussa olevan päällikön ja perehdyttäjän tulee käydä läpi perehdyttämisen jälkeen perehdytyksen toteutumisen. Tämän avulla johto voi varmistua siitä, että vieraskieliset työntekijät on perehdytetty asianmukaisesti ja perehdytyksen pääkohdat ovat tulleet huomioiduksi. Palautekeskustelun kautta johdon lisäksi myös perehdytys suunnitelman laatijat saavat käsityksen siitä, kuinka perehdyttäminen käytännössä on sujunut. Palautekeskustelu edesauttaa perehdytys suunnitelman kehittämistä, mutta vie resursseja ja aikaa. Esimies on vastuussa perehdytysprosessista ja palautekeskustelun pitämisestä. Monikulttuuristen ryhmien esimies seuraa jatkuvasti perehdytyksen etenemistä, eli sitä kuinka työntekijät ovat päässeet työhön mukaan ja miten paikallisten ja vieraskielisten työntekijöiden yhteistyö sujuu. (Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua 2009, 7.)

Perehdyttämisen kehittämisen vaatimuksena on, että sen tärkeys työyhteisössä ymmärretään. Perehdyttämisjärjestelmän ylläpidosta ja kehityksestä on huolehdittavaa jatkuvasti. (Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua 2009, 7.)

Työntekijöiden perehdytykseen voidaan käyttää erilaisia ohjeita ja materiaaleja. Perehdytyksen apuna perehdyttäjää voi käyttää oppaita, toimintakertomuksia, henkilöstölehtiä, tiedotteita, turvallisuus- ja ympäristöohjeita. Havainnointia auttavat työpaikan käytössä olevat video-, DVD- ja internet ohjelmat. Perehdyttämisen voidaan käyttää näiden lisäksi tarkastuslistoja ja esitteitä. (TTK, Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus 2008.)

Monikulttuurisissa organisaatioissa olisi syytä miettiä perehdytysaineiston kehittämisestä muista kulttuureista tulleille sopiviksi. Jos perehdytykseen käytetään kirjallista materiaalia, on hyvä ottaa kantaa siihen, onko materiaalin kääntäminen vieraalle kielelle tai selkokielellä tarpeellista. Perehdytysohjeita on myös mahdollista ja tehdä kuvakielellä. (Työterveyslaitos – Muuttuva työelämä 28.12.2010 (online).)

6 TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTTÄMISKÄYTÖNTÖ SKANSKA INFRA Oy:ssä

6.1 Työntekijöiden perehdytys

6.1.1 Yrityksen tavoitteet

Skanska Infra Oy:n tavoitteena on perehdytyksen avulla ylläpitää ja edistää työntekijän turvallisuutta, ammatillista itsetuntoa, vähentää sairauspoissaoloja ja lisää työntekijöiden työssä jaksamista. Perehdytyksen kautta Skanska Infra Oy pyrkii nopeuttamaan työntekijän sopeutumista toimintaympäristöön. Perehdytyksellä yritys tavoittelee tuottavuuden ja luovuuden lisääntymistä organisaatiossa ja työtehtävissä voidaan lukea yrityksen esimiesten perehdytysoppaasta. (Perehdyttäjän opas esimiehille, 2010, 2)

Skanskan toimintaperiaatteisiin kuuluu vastuullisuus. Vastuullisuus on vastuun kantamista työntekijöiden, ympäristön, liikekumppaneiden ja yhteiskunta kohtaan. Vastuullinen yritys pyrkii estämään työtapaturmia kaikkien keinoin. (Rissa, 2001, 3.)

Skanska Infra Oy:n toimintaperiaate velvoittaa koko konsernin ja konsernin tytäryhtiöitä jatkuvasti kehittämään toimintaa ja tämän lisäksi työmaidensa työturvallisuutta lukee yrityksen intranetsivulla (www.skanska.fi, intra (online)). Strategisista syistä Skanska Oy on panostanut kehittämään perehdytyskäytäntöjään ja tulee kehittämään sitä myös jatkossa.

6.1.2 Osapuolet ja vastuut

Perehdytyksen suunnittelu, organisointi ja arviointi ovat vastaavan työnjohtajan vastuulla. Työmaiden yleinen käytäntö, että vastaava työnjohtaja siirtää perehdytystehtävän toimihenkilölle tai työmaan työturvallisuusvaltuutetulle. Työntekijöiden perehdytykseen osallistuu käytännössä koko organisaatio, niin uuden työntekijän työtoverit kuin esimiehet ja asiantuntijatkin.

Yleisperehdytyksen järjestää työmaainsinööri. Perehdytyksen tämän osa toteutetaan työmaatoimistossa. Lisäksi työntekijät voivat osallistua perehdytyspäivään, mitä järjestetään tietyn väliajoin Skanska Oy:n pääkonttorissa. Perehdytyspäivien ohjelmasta ja organisoinnista huolehtii yrityksen henkilöstöpäällikkö. Työmaahan perehdytyksen

suunnittelusta ja toteutuksesta huolehtii työnjohtaja ja työmaainsinööri. Uuden työntekijän työtoverit osallistuvat työhönopastukseen. Tällaista työhön ohjausta kutsutaan mentoroinniksi. Mentorin tehtävä on toimia esimerkkinä ja pastajana uudelle työntekijälle. Yhdellä tukihenkilöllä saa olla korkeintaan kolme ohjattavaa. Tukihenkilön, mentorin kanssa saa työmaalla työskennellä korkeintaan 10 työpäivän ajan. Opastuksen aikana uusi työntekijä oppii turvalliset toimintatavat. (Perehdyttäjän opas esimiehille, 2010, 2-5.)

Perehdytettävällä työntekijällä on iso rooli perehdytyksen onnistumisessa. Ilman siitä, että uusi työntekijä olisi prosessin aktiivinen osapuoli, perehdytys epäonnistuisi. Perehdytettävän vieraskielisen henkilön oma-aloitteellisuus on erityisen tärkeä yhteistyön onnistumisen kannalta. (Viitala 2004, 319.) (Perehdyttäjän opas esimiehille, 2010, 2-5.)

Vastaava työnjohtaja seuraa perehdytyksen onnistumista ja pitää 3 kuukautta perehdytyksen jälkeen palautekeskustelun uuden työntekijän kanssa. Palautteet yritys hyödyntää perehdytyksen kehittämisessä. Perehdytysmateriaalien kehittämisestä vastaavat yrityksen asiantuntijat ja henkilöstöhallinto. (Perehdyttäjän opas esimiehille, 2010, 2-5.)

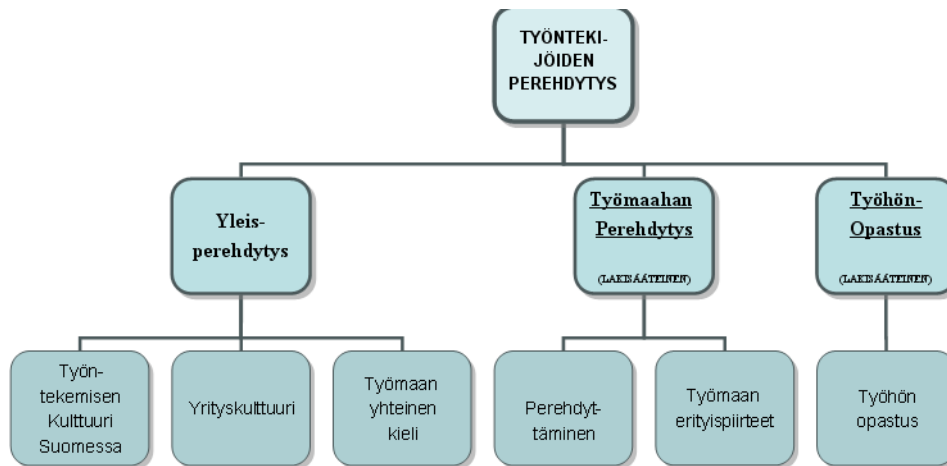
6.1.3 Toteutus

Uusien työntekijöiden perehdytys tapahtuu ennen töiden aloittamista.

Perehdytys tapahtuu työmaakentällä että työmaatoimistossa. Työmaatoimistossa tapahtuu työntekijöiden yleisperehdytys ja osa työmaaperehdytyksestä. Tämän jälkeen perehdytys jatkuu työmaakerroksella. Työmaa antaa perehdytystä kaikille työntekijöille työn keston katsomatta. Lyhytaikaiseen työhön työmaalle tulevien henkilöiden perehdytyksessä työmaa keskittyy oleellisimpiin turvallisuuteen liittyviin asioihin.

Työntekijöiden perehdytys tapahtuu perehdytys suunnitelman mukaisesti perehdytyksen materiaaleja apuna käyttäen. Perehdytyksen sisältö ja aikataulutus vaihtelee työntekijän työkuvaan, työkokemuksen, koulutuksen ja iän mukaan. Suomalaisen ja vieraskielisten työntekijöiden perehdytys ei eroa toisistaan. Perehdytys suunnitelman sisältö ja perehdytystapa on sama onko kyseessä suomen- tai vieraskielinen työntekijä. Perehdytys materiaaleista ainoastaan yrityksen yleisperehdytysaineisto ja perehdytyskalvosarja on käännetty kolmelle eri kielelle. Perehdytyksen onnistumista seurataan, ja vastaava työnjohtaja pitää kolme kuukautta perehdytyksen jälkeen palautekeskustelun. Palautteet yrityksen asiantuntijat käyttävät perehdytysprosessin kehittämiseen. (Perehdyttäjän opas esimiehille, 2010, 2-10) (www.skanska.fi, intra (online).)

Skanskan työntekijöiden perehdytys tapahtuu kolmella eri tasolla. Perehdytys ohjeiden mukaan niin ulkomaalaiset kuin suomalaiset työntekijät saavat yleisperehdytyksen, työmaa perehdytyksen ja työnopastuksen (Perehdyttäjän opas esimiehille.doc, 2010, 1).



Kuva 13. Työntekijöiden perehdytys Skanska Infra Oy

- Yleisperehdytyksen yhteydessä perehdyttäjä kertoo uudelle henkilölle Skanskan ja työmaan toimintatavoista. Yleisperehdytys ei ole lakisääteistä.
- Työmaahanaperehdytyksessä työntekijälle annetaan riittävät tiedot työmaan haitta- ja vaaratekijöistä, työmaahan perehdytyksestä huolehtii aina työmaan pääurakoitsija. Perehdytyksen laajuus riippuu työn tapaturmavaaroista. Työmaahanaperehdytys on lakisääteistä.
- Työhönperehdytys on lakisääteistä toimintaa. Työhönperehdyttämisen avulla yritys pyrkii selkeyttämään työntekijöiden tehtäväkuva ja tehtäviin liittyviä odotuksia, tavoitteita. Perehdytyksen kautta työntekijälle tiedotetaan miten hän voi suorittaa tehtävänsä turvallisesti ja yrityksen toimintaperiaatteiden mukaisesti.

Ulkomaalaisten työntekijöiden perehdytyksessä yrityksen pyrkimyksenä on ottaa huomioon kielimuuri ja kulttuurierot. Yleisperehdytysmateriaali ja perehdytyskalvosarja on käännetty suomen lisäksi viron, venäjän ja englannin kielelle. Tämän lisäksi perehdyttäjän on kerrottava työn tekemisen kulttuurista Suomessa ja työmaalla. (Perehdyttäjän opas esimiehille 2010, 10.)

Kulttuuriperehdytys ei ole lakisääteistä toimintaa, mutta se on välttämätön vieraskielisen työntekijän perehdytyksen onnistumiseen. Viitala toteaa, että vieraskielisten

työntekijöiden, ja paikallisen organisaation kulttuuri ja kieliperehdytys koko organisaation etu. (Viitala 2004, 319.)

6.2 Perehdytyksen osa-alueet

6.2.1 Yleisperehdytys

Työmaa varmistaa yleisperehdytyksen avulla, että uusi työntekijä tuntee yrityksen ja työmaan toimintatavat. (Perehdytysohje T4O12 2010, 5). Yleisperehdytys ei ole lakisääteistä toimintaa.

Perehdytysohjeiden mukaan yleisperehdytys alkaa työhaastattelussa, jossa esimies, haastattelija kertoo Skanskasta ja työtehtävästä. Vastaava työnjohtaja kertoo uudesta henkilöstä organisaation muille jäsenille. Esimies vastaanottaa uuden työntekijän. Vastaanottotilaisuuteen osallistuu esimiehen lisäksi varsinaisena perehdyttäjä ja työnopastajana toimivia henkilöitä. Työntekijälle esitellään työmaan henkilöstöä ja työympäristöä. (Perehdytysohje T4O12 2010, 3-6).

Yleisperehdytystilaisuudessa yrityksen perehtynyt toimihenkilö sekä esittelee Skanskaa lyhyesti ja kertoo Skanskan toimintatavoista että käy läpi yleisimpiä ohjeita, vaatimuksia ja määräyksiä.

Käydään läpi työsuhdeasioita, noudettavaa työaikaa ja sen seurantatapa, työntekijän palkkaa ja palkan maksamiseen liittyvät asiat. Perehdytyksen avulla työntekijä saa käsityksen velvollisuuksistaan, työterveyshuollon toimintatavoista, harrastustoiminnasta ja koulutusmahdollisuuksista. (Perehdytysohje T4O12 2010, 3-6).

Yleisperehdytyksen työkaluna on Power Point esitys, joka on käännetty kolmelle eri kielelle. Lisäksi työntekijät voivat osallistua yrityksen yleiseen perehdytyspäivään, mitä järjestetään tietyn väliajoin Skanska Oy:n pääkonttorissa. (Perehdyttäjän opas esimiehille, 2010, 2-3.)

Ulkomaalaisille työntekijöille perehdyttäjä kertoo yleisperehdytyksen yhteydessä työn tekemisen kulttuurista Suomessa. Työmaalla, jossa on vieraskielisiä työntekijöitä,

perehdyttäjä varmistaa, että on yhteinen tapa kommunikoida. (Perehdytysohje T4O12 2010, 3).

6.2.2 Työmaahan perehdytys

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työntekijälle on annettava riittävät tiedot työmaan haitta- ja vaaratekijöistä, työmaahan perehdytyksestä huolehtii aina työmaan pääurakoitsija. Perehdytyksen laajuus riippuu työn tapaturmavaaroista.

Työmaalla on perehdytetään kaikki työmaan työntekijät työn keston katsomatta. Uuden työntekijän saapumisesta ja hänen tulevista työtehtävistä on hyvä tapa kertoa etukäteen työmaan muille työntekijöille. Jokainen työntekijää perehdytettävää työmaahan silloin hän aloittaa työskentelyn tai siirtyy uuteen työkohteeseen. Lyhytaikaiseen työhön (muutama tunti) työmaalle tulevien henkilöiden perehdytystä voidaan karsia. Näiden työntekijöiden perehdytyksessä käsitellään oleellisin turvallisuuksiin liittyvät asiat. (Perehdytysohje T4O12 2010, 5.)

Skanskan aliurakkasopimuksen liitteenä on erillinen työturvallisuusliite.

Työturvallisuusliite ottaa kantaa aliurakoitsijoiden perehdyttämisen järjestämiseen.

Työturvallisuusliitteessä työmaa sopii aliurakoitsijoiden kanssa, että urakoitsijan on sovittava työmaan kanssa etukäteen työntekijöidensä perehdyttämisen ajankohta. Asiasta on sovittavaa viimeistään työmaalle tuloa edeltävänä päivänä. (Turvallisuusliite 2011, 2.)

Työmaahan perehdyttäminen tapahtuu lomakkeen Y4 7L4 Perehdyttäminen avulla.

Lomakkeen täyttää työntekijää. Asiakirja on säilytettävää työmaalla työnkeston aikana.

(Perehdytysohje T4O12 2010, 5.)

Rakennustyömaalla tietyt työsuoritukset vaativat muodollista pätevyyttä, jonka todisteeksi vaaditaan työntekijältä lupakirja tai todistus tai työntekijän on muulla tapaa osoitettava pätevyytensä ja sopivuutensa töihin. (Perehdytysohje T4O12 2010, 9.)

Ennen työmaaperehdytystä selvitetään ja lomakkeeseen kirjataan seuraavat tiedot:

- työntekijän nimi
- henkilöllisyys
- ikä
- työkokemus
- työntekijän palkan maksava yritys
- työnopastuksesta vastaava työnjohtaja
- työmaan turvallisuusperehdytyksestä vastaava henkilö

Toimistossa on tarkistettava lisäksi työntekijän pätevyudet

- turvallisuuskortti
- tulityö- ja kattotulityökortti
- ensiapukortit
- tieturvakortti
- rataturvakortti
- hitsauspätevyys

Kirjattavaa lomakkeeseen milloin järjestetään seuraavien koneiden käyttökokeen:

- nivelpuominostimen
- kuukulkijoiden
- teleskooppinostimen
- saksilavanostimen
- mastolavanostimen
- trukin

Tämän jälkeen työmaatoimistossa käydään läpi seuraavat työmaahan liittyvät asiat:

- järjestelypiirros
- siisteys, jätehuolto
- putoamissuojaussuunnitelma
- suojainten käyttö
- tulityöt, tupakointi
- turvallisuushavainnot

- toimintatapa onnettomuustilanteessa
- suojain- ja ensiapukaapit

Perehdyttäminen jatkuu työmaakierroksella. Työmaakierroksella läpikäytävät asiat ovat työmaan

- ilmoitustaulu
- henkilöstötilat
- liikenne, kulkutiet
- varastot ja varastointiasiat
- sammutus ja öljyntorjunta
- putoamissuojaus
- sähköistys, valaistus
- nosturit, koneet
- työmaan vaarallisimmat paikat.

Työmaa voi tarkistaa työntekijöiden perehdytyksen onnistumisen tentin avulla.

(Perehdytysohje T4O12 2010, 15.)

6.2.3 Työhönopastus

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työntekijälle on annettava riittävät tiedot työmaan haitta- ja vaaratekijöistä. Perehdytyksen laajuus riippuu työn tapaturmavaaroista, työntekijän työkokemuksesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Lain mukaan työhönopastuksen laajuudesta päättää perehdyttäjä. Yrityksen työhönopastuksen menetelmä on jaettu neljään vaativuusluokkaan.

Taulukko 17. Työhönopastuksen vaativuusluokat Skanska Infra Oy

| Työhönopastuksen vaativuusluokat | |
|---|-------------------------------------|
| Vaativuusluokat | Työhönopastustapa |
| 0. | Normaali työhönopastus |
| 1. | Tehtäväsuunnitelman laatiminen |
| 2. | Turvallisuussuunnitelman laatiminen |
| 3. | Tukihenkilön nimeäminen |

Normaali työhönopastuksen piiriin kuuluvat työt on luokiteltuja vaativuusluokka nolnaan. Opastuksen annetaan kokeneille, rakennustyömaalle perehtyneillä työntekijöille silloin, kun työntekijällä on edellytykset tapaturmattomaan työhön. Työntekijän perusedellytyksenä on että hänen on oltava yli 25-vuotias ja hänellä on yli vuoden kokemus rakennusalalla. (Perehdytysohje T4O12 2010, 10.)

Vaativuusluokka ykköseen ovat luokiteltuja ne työt mistä tehdään kirjallisia tehtäväsuunnitelmia. Tehtäväsuunnitelman laatii työnjohtaja ja käy läpi työntekijän kanssa silloin, kuin työn suorittaja on aliurakoitsija, yksin työskentelevä työntekijä tai työryhmä. (Perehdytysohje T4O12 2010, 10.)

Työhönopastuksen korkein vaativuusluokkaan kuuluvat työt on luokiteltuja vaativuusluokka kolmoseen. Tukihenkilön, menotorin nimetään kaikille työntekijöille

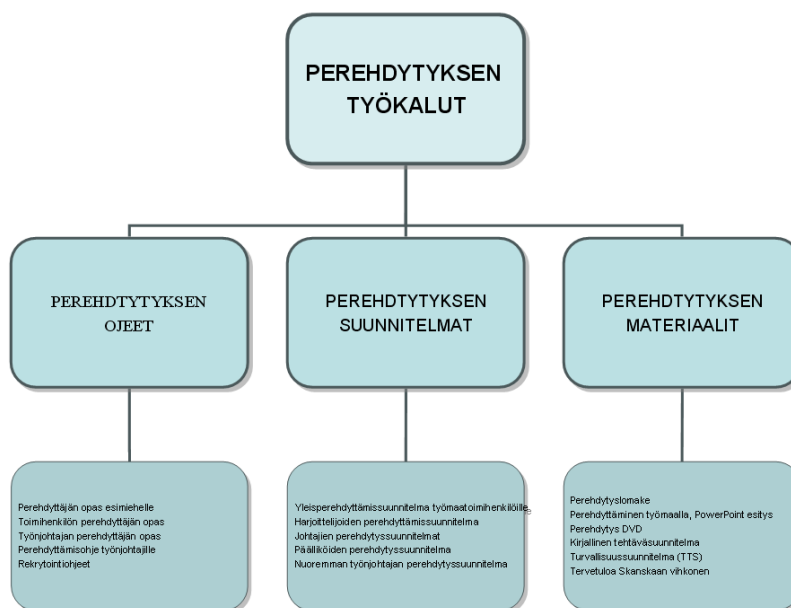
ketkä eivät täytä vaativuusluokka ykkösen edellytyksiä. Tukihenkilön kanssa uusi työntekijä saa työskennellä korkeintaan 10 työpäivän ajan. Työturvallisuuskortti on suoritettava ja osoitettava perehdyttäjälle 10 työpäivän aikana. (Perehdytysohje T4O12 2010, 10.)

Vaativuusluokka kakkoseen luokitellut työt ovat kaikki työmaan viikkosuunnitelmiin merkittävät työt. Työnjohtajan vastuulla on, että suunnitelma tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa. Tehtäväsuunnitelma voi korvata työn turvallisuussuunnitelman. (Perehdytysohje T4O12 2010, 10.)

6.3 Työntekijöiden perehdytykseen käytetyt työkalut

6.3.1 Perehdytystyökalut

Yrityksen perehdytystyökalut pohjautuvat Suomen lainsäädännön vaatimusten lisäksi Skanskan turvallisuusstrategian. Perehdytyksessä otetaan huomioon myös tilaajan turvallisuusvaatimukset. Yrityksen perehdytystapojen yhtenäistämiseksi Skanska Oy:ssä on laadittu vuosien mittaan monenlaisia suunnitelmia, työkaluja ja ohjeita. Perehdytyksen työkalut ovat kaikkien saatavissa ja löytyvät yrityksen intranet-sivustolta. (Perehdytysohje T4O12 2010, 10.)



Kuva 14. Perehdytyksen työkalut Skanska Infra Oy

6.3.2 Perehdytyksen ohjeet ja suunnitelmat

Perehdytyksen niin ohjeet että suunnitelmat helpottavat perehdyttäjän työtä, toimivat perehdyttäjän työkaluina. Ohjeiden ja suunnitelmien avulla yritys varmistaa työntekijöiden asianmukaisen perehdytyksen. Aineistosta selviää eri ryhmien perehdytyksen tavoitteet, päämäärät. Tämän lisäksi perehdyttäjä saa tiedon perehdyttämiseen käytettävistä työkaluista. (www.skanska.fi, intra (online)).

Perehdytykseen käytettyjä suunnitelmia ja ohjeita Skanska Infrassa ovat seuraavat (www.skanska.fi, intra (online)):

Taulukko 18. Perehdytyksen ohjeet, Skanska Infra Oy

| PEREHDYTYKSEN OHJEET | |
|----------------------------------|--|
| Perehdytyksen ohjeet | Tiedoston nimi |
| Perehdyttäjän opas esimiehelle | Perehdyttäjän opas esimiehelle.doc |
| Toimihenkilön perehdyttäjän opas | T4O10 Perehdyttäjän opas, toimihenkilöt.doc |
| Työnohjajan perehdyttäjän opas | T4O12 Perehdyttämisohe työnohjaajille.doc |
| Perehdyttämisohe työnohjaajille | T4O13 Perehdyttämisohe työnohjaajille.ppt, PowerPoint esitys |
| Rekrytointiohjeet | T4O30 RekrytointiSkanskassa.doc |

Taulukko 19. Perehdytyksen suunnitelmat, Skanska Infra Oy (intranet ei julkinen)

| Perehdytyksen suunnitelmat | Tiedoston nimi |
|--|--|
| Yleisperehdyttämissuunnitelma työmaatoimihenkilöille | T4015 Yleisperehdyttämissuunnitelma_tyomaatoimihenkilot_1206.xls |
| Harjoittelijoiden perehdyttämissuunnitelma | T4034 Harjoittelijoiden perehdyttämissuunnitelma.xls |
| Johtajien perehdytysuunnitelmat | T4035 Vastaava_tyonjohtaja_tyomaapaallikko_perehdytysuunnitelma.xls |
| Vanhemman työnjohtajan perehdytysuunnitelma | T4036 Vanhempi_tyonjohtaja_perehdytysuunnitelma.xls |
| Päälliköiden perehdytysuunnitelma | T4037 Tyopaallikko_projektipaallikko_perehdytysuunnitelma.xls |
| Nuoremman työnjohtajan perehdytysuunnitelma | T4038 Nuorempi_tyonjohtaja_perehdytysuunnitelma.xls |

6.3.3 Perehdytyksen materiaalit

Perehdytyksen materiaalit auttavat perehdytyksen dokumentointia ja yksinkertaistavat perehdytyksen kulkua. Perehdytyksen materiaalit ovat lomakkeet, tarkastuslistat, DVD:t ja erilaiset suunnitelmat. Perehdytyksen materiaalia käytetään yleisperehdytykseen ja työhönperehdytykseen. (www.skanska.fi, intra (online))

Perehdytykseen käytettyjä materiaaleja Skanska Infra Oy:ssä ovat seuraavat(www.skanska.fi, intra (online)):

Kuva 20. Perehdytyksen työkalut, Skanska Infra Oy (intranet ei julkinen)

| Perehdytyksen materiaalit | |
|--|--|
| Perehdytyksen materiaalit | Tiedoston nimi |
| Perehdytyslomake | Y47L4 Perehdytyslomake |
| Perehdyttäminen työmaalla, PowerPoint esitys | T4O31 Perehdyttäminen työmaalla, PowerPoint esitys |
| Perehdytys DVD | Perehdytys DVD |
| Kirjallinen tehtäväsuunnitelma | Kirjallinen tehtäväsuunnitelma |
| Turvallisuussuunnitelma (TTS) | Turvallisuussuunnitelma (TTS) |
| Tervetuloa Skanskaan vihkonen | Tervetuloa Skanskaan vihkonen |

6.3.4 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Vastaava työnjohtaja ja perehdyttäjät seuraavat perehdytystyön etenemistä ja perehdytyksen jälkeen käyvät läpi perehdytyksen toteutumisen ja arvioivat sen onnistumista. Palautekeskustelusta laaditaan muistio. (Perehdytyskäytännöt 2010, 1-4.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Aineiston hankinta

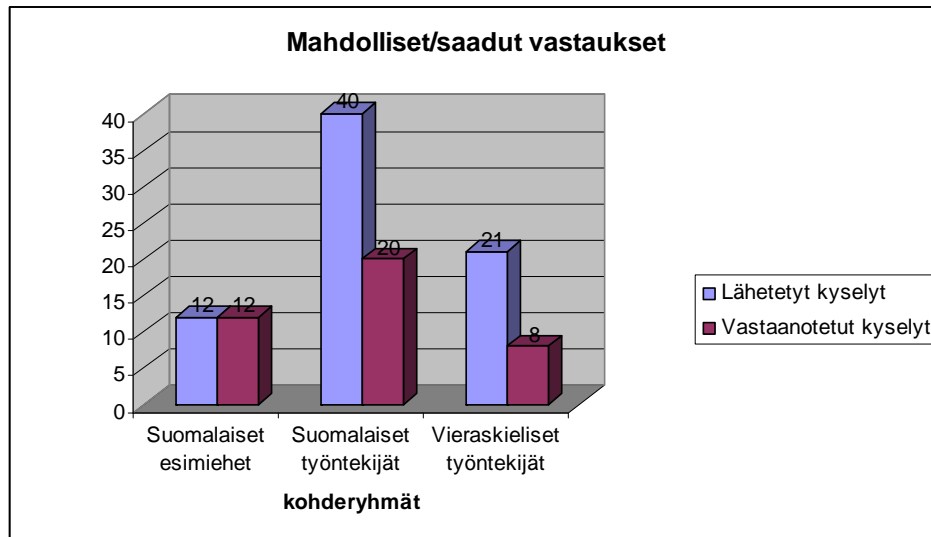
Aineisto hankittiin osittain nettikyselynä ja osittain kontrolloituna kyselynä touko-kesäkuussa 2011. Sähköiset kyselylomakkeet lähetettiin työmaille, joilla työskenteli vieraskielisiä työntekijöitä. Kyselyt suunnattiin vieraskielisille työntekijöille, heidän esimiehilleen ja suomalaisille työtovereilleen. Kyselyitä lähetettiin yhteensä 73 kappaletta, joista vieraskielisille työntekijöille oli suunnattu 21 kpl, suomalaisille esimiehille 12 kpl ja työmaiden suomenkielisille työntekijöille 40 kpl.

Esimiehet jakoivat sähköiset lomakkeet työntekijöille, omat lomakkeet he täyttivät netin kautta. Viikon kuluttua lomakkeiden lähetyksestä tutkija kävi työmailla tapaamassa kohdejoukon. Samalla kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, selostettiin kyselyitä ja kerättiin työntekijöiden aineisto. Tutkija kävi myös lomakkeet läpi yhdessä työntekijöiden kanssa, tällä tavalla saatiin korjattua väärinkäsityksistä johtuvia virheitä. Tutkija syötti tämän jälkeen työntekijöiden lomakkeet Digium - järjestelmään.

Kyselylomakkeet testattiin ennen niiden lähettämistä ja saatujen kommenttien perusteella tehtiin tarvittavat muutokset. Kyselylomakkeet lähetettiin kahdella työmaalla ennen tutkimuksen alkamista tarkistettavaksi ja kommentoitavaksi. Vastaavien mestareiden palautteiden mukaan lyhennettiin suomenkielisten työntekijöiden kyselylomakkeet ja muutettiin kysymyslauseet helpommin ymmärrettäviksi. Kyselyyn sisältyi saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sen tavoitteista. (Vehkalahti 2008, 47.) Kyselylomake sisälsi tiedotteen yrityksen käytössä olevista perehdytystavoista ja perehdytyksen tavoitteista. Näin vastaajia valistettiin erilaisista perehdytystavoista, työntekijöiden perehdytyksen tuomista hyödyistä ja sen tarkoituksesta.

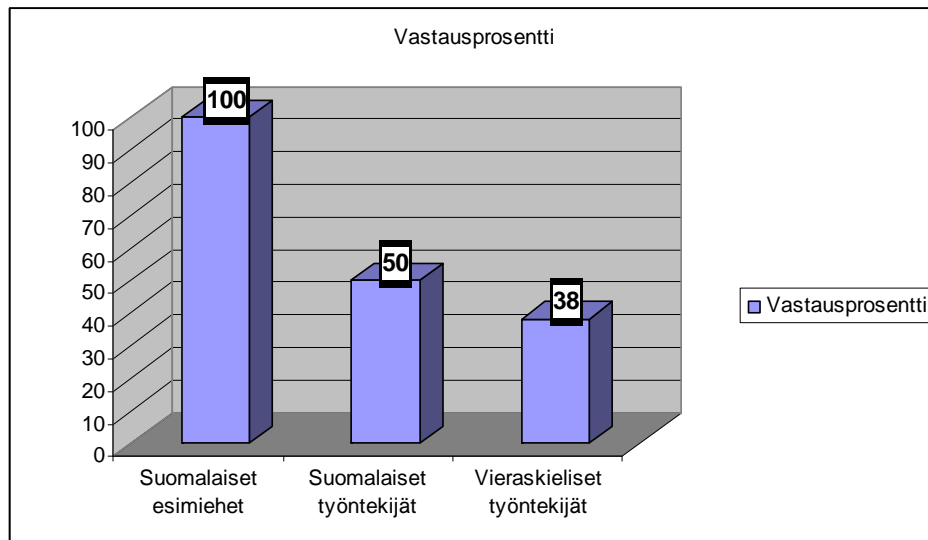
7.2 Aineiston luonti ja tietojen tarkistus

Lähetetyistä 73 kyselylomakkeesta palautui 40 kappaletta. Kyselyyn osallistuneita muistutettiin neljä kertaa kyselylomakkeiden täyttämisestä ja palautuksesta.



Kuva 15. Vastaukset ryhmittäin

Vieraskielisille työntekijöille lähetettiin 21 kyselylomaketta, joista palautui 8 kappaletta. Vastausprosentiksi tuli heidän osaltaan 38 %. Esimiehille lähetettiin 12 kpl kyselyitä, joista palautui 12 kpl. Esimiesten vastausprosentti oli 100 %. Suomalaisille työntekijöille lähetetystä 40 kyselylomakkeesta saatiin 20 kpl takaisin. Heidän vastausprosenttinsa oli 50 %. Vastausprosentteja voidaan pitää kokonaisuudessaan hyvinä. (Hirsijärvi ym. 2007, 191.)



Kuva 16. Vastausprosentit ryhmittäin

Kyselylomakkeet jaettiin viiteen osa-alueeseen. Kyselylomakkeen alussa selvitettiin vastaajien taustatiedot. Tämän jälkeen esitettiin kysymyksiä yleisperehdytyksestä, työmaahan perehdytyksestä, työhönperehdytyksestä ja perehdytyksien onnistumisesta ylipäättänsä. Kyselylomakkeen viimeisessä osassa pyrittiin selvittämään monikulttuurisen organisaation toimintaa. Kyselyn taustatiedossa ja monikulttuurinen organisaatio-osiossa selvitettiin eri henkilöryhmien kulttuuritaustaa ja pyrittiin saamaan tietoa monikulttuurisen yhteisön toiminnasta sekä työntekijöiden suvaitsevaisuudesta.

Osa kysymyksistä oli strukturoituja eli valmiin vastausvaihtoehdon antavia ja osa oli avoimia. Lisäksi mukana oli asteikkoihin, eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Suljettujen kysymysten jälkeen esitettiin avoimia kysymyksiä. Näin varmistettiin, että kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot tulevat huomioituiksi tutkimuksessa. (Hirsijärvi ym. 2007, 193-194.)

Kyselyn tulokset koottiin Excel - ohjelmalla. Vastausten jakaumat laskettiin prosenttiosuuksina ja keskiarvoina.

8 TULOKSET

8.1 Skanska Infra Oy:n työntekijöiden ominaisuudet

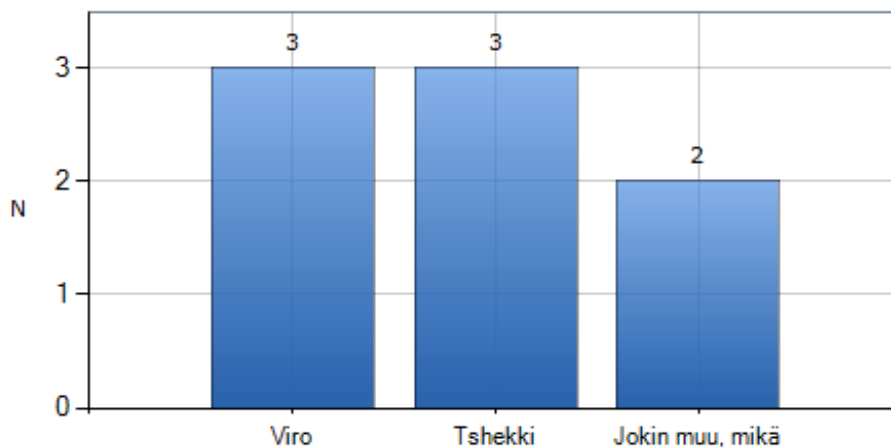
8.1.1 Henkilöstön kulttuurista ja suvaitsevaisuus

Tässä luvussa kuvataan rakennustyömaan työorganisaatiot, työntekijöiden tapoja, arvoja ja asenteita. Kohderyhmän perustiedot näyttävät suuntaa perehdytystapojen ja aineiston suunnittelulle. Työorganisaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä Skanska Infra Oy:n palveluksessa olevia vieraskielisiä työntekijöitä ja yrityksen monikulttuurisessa työmaalla toimivia suomalaisia työntekijöitä sekä heidän perehdytyksestä vastaavia esimiehiä.

Kappaleessa 4 käsiteltiin kulttuurin ominaisuuksia ja sen vaikutuksia yksilön toimintaan. Työntekijöiden perehdytyksen ja työn onnistuminen (ja näin ollen monikulttuurisen organisaation tulevaisuus) riippuu siitä, miten työntekijät suhtautuvat toisiinsa ja osaavatko huomioda toiminnassaan yksilöiden ominaisuuksia.

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että työyhteisö toimii tehokkaammin ja tuloksellisimmin silloin, kun monikulttuurisen organisaation jäsenet ovat suvaitsevaisia, eli kykenevät tiedostamaan, hyväksymään ja hyödyntämään työtovereiden arvot ja tavat. Monikulttuurisen organisaation toiminnan epäonnistumisen syynä voi olla henkilön negatiivinen suhtautuminen monikulttuurisuuteen, eli suvaitsevaisuuden puute. (Thomas & Inkson 2003, 62-63.)

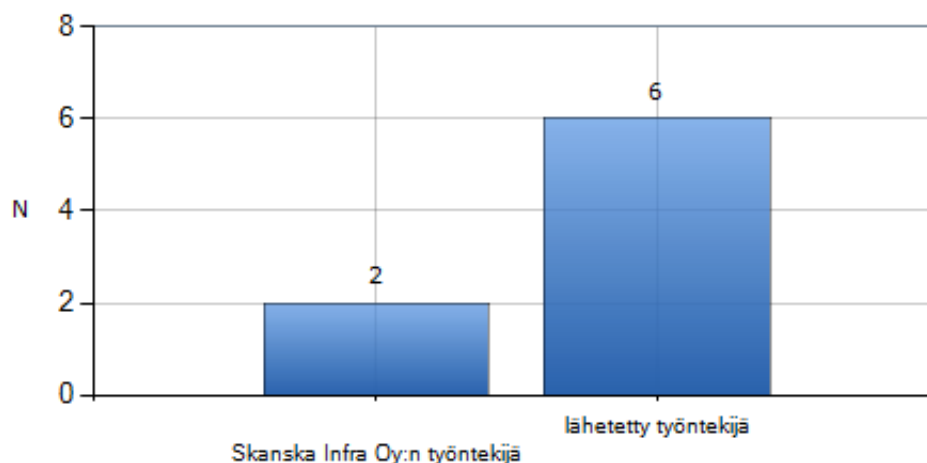
8.1.2 Vieraskieliset työntekijät



Kuva 17. Vieraskielisten työntekijöiden kansalaisuudet (n=8)

Valtaosa haastatelluista vieraskielisistä työntekijöistä oli miehiä, naisten osuus jäi alle 15 %.

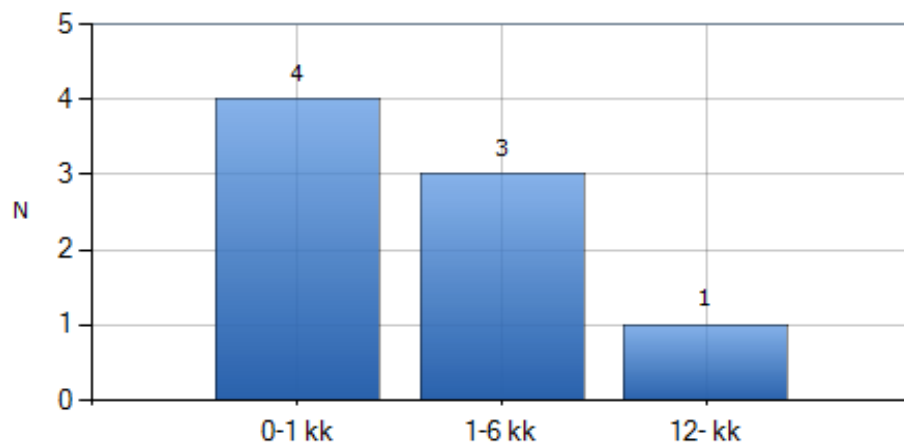
Vastanneiden keski-ikä oli 38,4 vuotta. Suurin osa vieraskielisistä työntekijöistä oli Viron tai Tshekin kansalaisia. Muun maan kansalaisia oli ainoastaan kaksi kappaletta. Nämä työntekijät olivat kotoisin Vietnamista.



Kuva 18. Vieraskielisten työntekijöiden työntekijäasema (n=8)

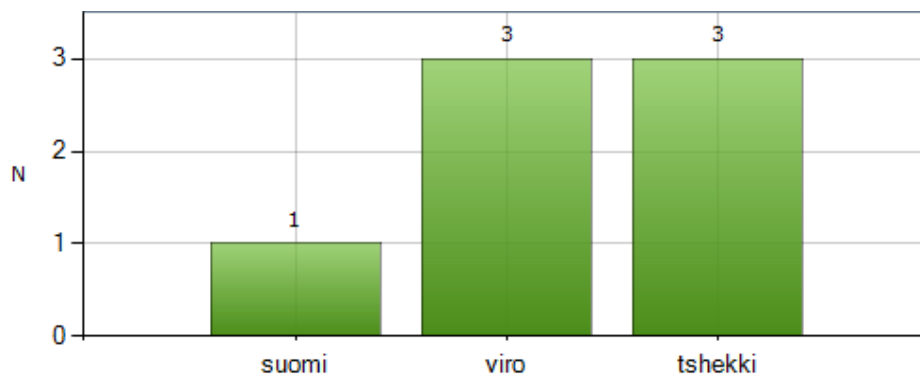
Vieraskielisten työntekijöiden enemmistö (75 %) oli lähetettyjä työntekijöitä. Suoraan Skanska Infra Oy:n palveluksessa työskenteli 25 % vastanneista.

Rakennusammattimiehenä työskenteli 57 %, rakennusmiehenä 29 % ja toimihenkilönä 15% vastanneista.



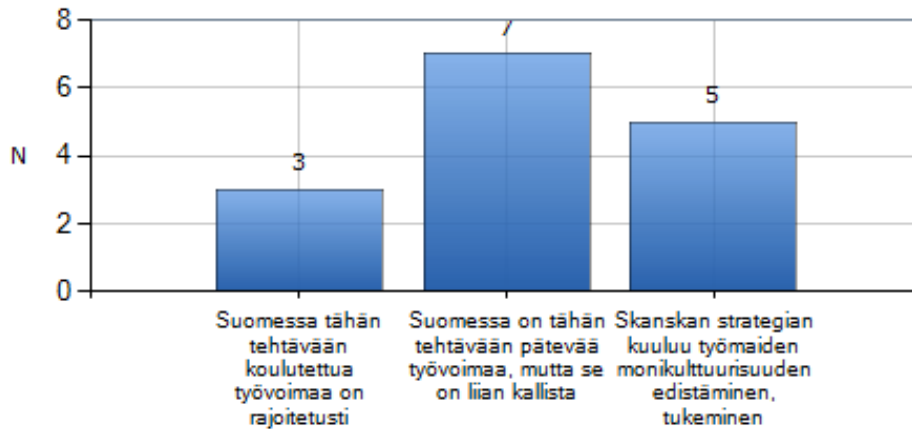
Kuva 19. Vieraskielisten työntekijöiden työskentelyaika Suomessa (n=8)

Vieraskielisten työntekijöiden enemmistö (50 %) työskenteli Suomessa alle kuukauden, 38 % työntekijöistä kertoi työskentelevän noin 6 kk Suomessa ja pysyvästi työskenteli 25 % vastanneista.



Kuva 20. Vieraskielisten työntekijöiden kieliosaaminen (n=8)

Vieraista kielistä vastaajat osaavat äidinkielen lisäksi puhua suomen- ja englanninkieltä. Työntekijöistä 63 % puhuu päivittäin englantia, 37 % osaa suomen kieltä. Työntekijät ovat arvioineet vieraankielenosaamisensa (asteikolla yhdestä viiteen) olevan tasolla 2,4.

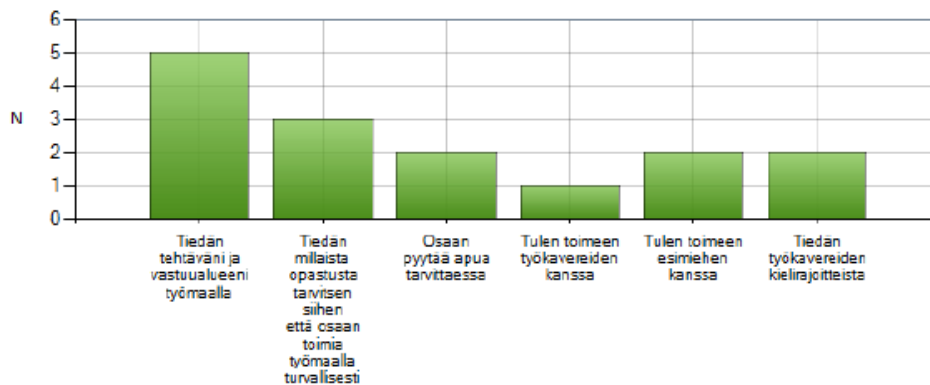


Kuva 21. Vieraskielisten työntekijöiden näkemystä siitä, miksi Skanska Infra Oy:n palveluksessa on ulkomaalaisia työntekijöitä (n=8)

Haastatellut vieraskieliset työntekijät näkivät ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytoinnin syynä ensisijaisesti suomalaistyövoiman liian korkeat kustannukset. Vastaajat olivat sitä mieltä että Skanska-konsernin monikulttuurisuutta edistävä strategiaa ja ongelmat suomalaisten työntekijöiden saatavuudessa olivat vieraskielisten työntekijöiden rekrytoinnin syynä.

Vieraskielisille työntekijöille on sattunut työmailla suomalaisia useammin läheltäpiti onnettomuuksia. Ainoastaan 12,5 % vastanneista on kertonut joutuneensa 1-3 päivää poissaoloon johtaneeseen tapaturmaan. Pieniä onnettomuuksia on sattunut joka neljännelle työntekijälle.

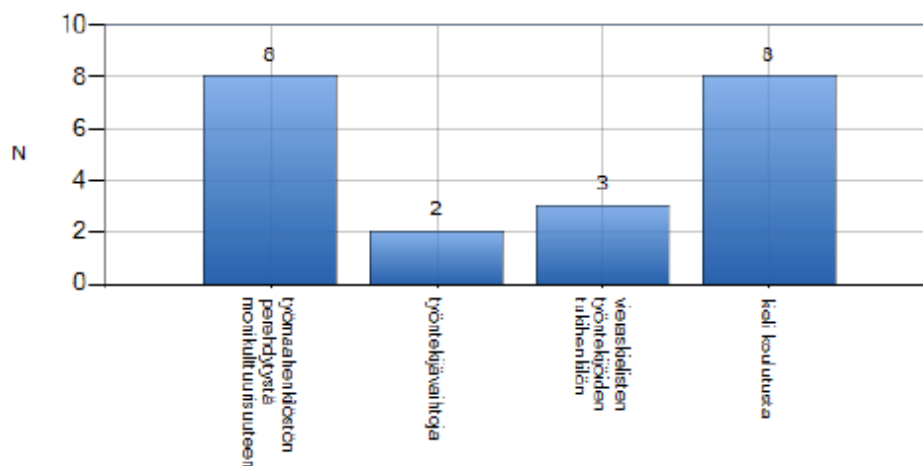
Suomessa ensiapukoulutuksen on suorittanut työntekijöistä 33 %, työturvallisuuskortin omistaa 67 % työntekijöistä.



Kuva 22. Vieraskielisten työntekijöiden näkemys siitä kuinka hyvin he tulevat toimeen Suomessa monikulttuurisella työmaalla (n=8)

Vieraskieliset työntekijät tulevat omasta mielestään melko hyvin toimeen työmaalla. Työntekijät kokevat Skanska Infra Oy:n suomenkieliset työntekijät eettisiksi, motivoituneiksi ja turvallisuussääntöjä noudettaviksi.

Suomalaisten esimiesten tietoisuutta monikulttuurisuudesta ja suvaitsevaisuutta ulkomaalaiset työntekijät pitävät hyvänä ja riittävänä.



Kuva 23. Vieraskielisten työntekijöiden tekemiä monikulttuurisen organisaation toiminnan kehittämis ehdotuksia (n=8)

Vieraskielisten työntekijöiden mielestä suomalaisten ja ulkomaalaisten työntekijöiden yhteistyön parantamiseen työyhteisö tarvitsee sekä organisaation perehdytystä monikulttuurisuuteen että kielikoulusta työyhteisön jäsenille. Vieraskieliset työntekijät tarvitsevat omasta mielestään suomenkielen koulutusta ja suomalaiset työntekijät tarvitsevat englannin kielen taidon kehittämistä.

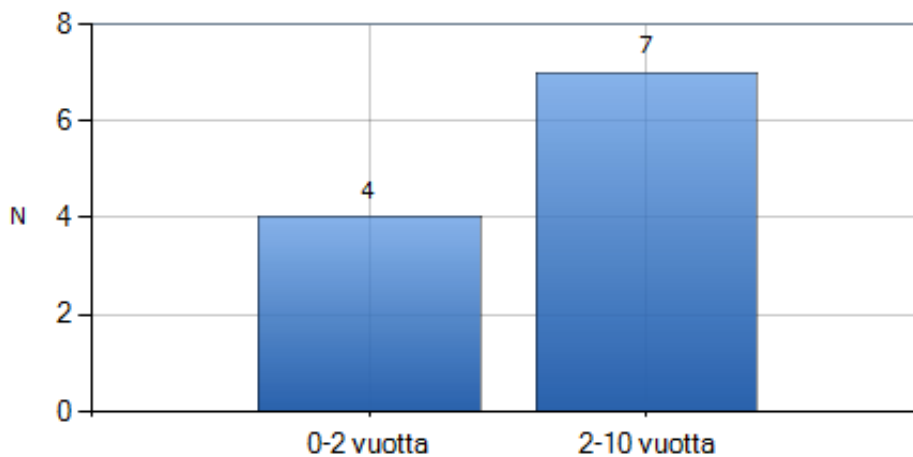
8.1.3 Suomalaiset esimiehet

Monikulttuurisen organisaation esimiehien ja toimihenkilöiden suurin osa (73 %) on miehiä. Toimihenkilöiden keski-ikä oli tasan 37 vuotta. Valtaosa vastanneista oli taustaltaan Suomen kansalaisia ja työskentelee Skanska Infra Oy:n palveluksessa.



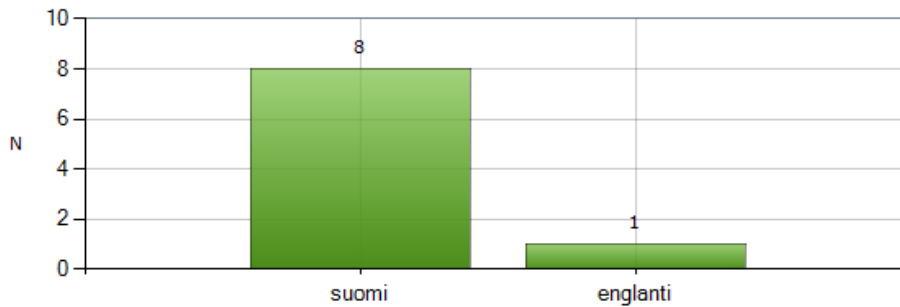
Kuva 24. Esimiesten työasema (n=11)

Työntekijäasemaltaan vastanneista 45 % oli vastaavia työnjohtajia. Tuotanto- tai työmaainsinöörinä työskenteli 18 %. Loput olivat joko työnjohtajia tai työpäälliköitä.



Kuva 25. Esimiesten kokemus monikulttuurisesta organisaatiosta (n=11)

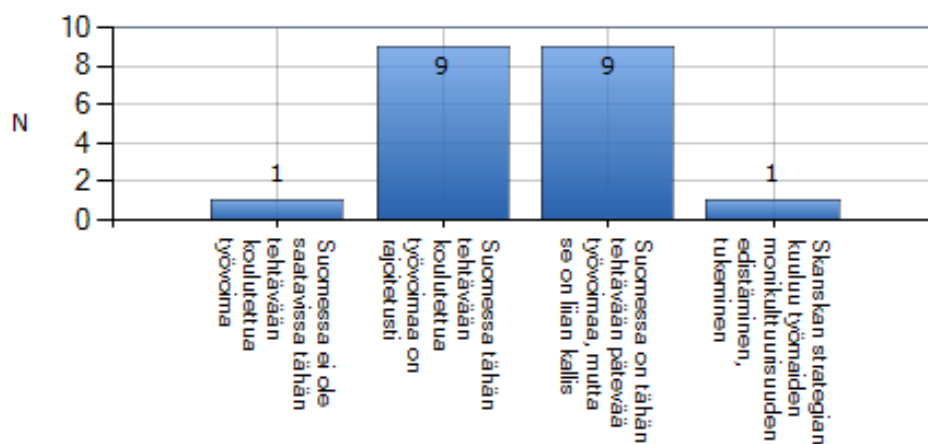
Vastanneiden kokemus rakennusalalla oli välillä 1 - 10 vuotta. Monikulttuurisessa organisaatiossa toimimisesta vastanneista yli puolella oli tutkimushetkellä 2-10 vuoden kokemus. Vastaajista 40%:lla kokemus monikulttuurisesta organisaatiosta jäi alle 2 vuoteen.



Kuva 26. Esimiesten kielitaito (n=11)

Lähes kaikki vastaajat osasivat puhua suomen kieltä, toisella sijalle jäi englannin- ja kolmannelle ruotsin kielitaito.

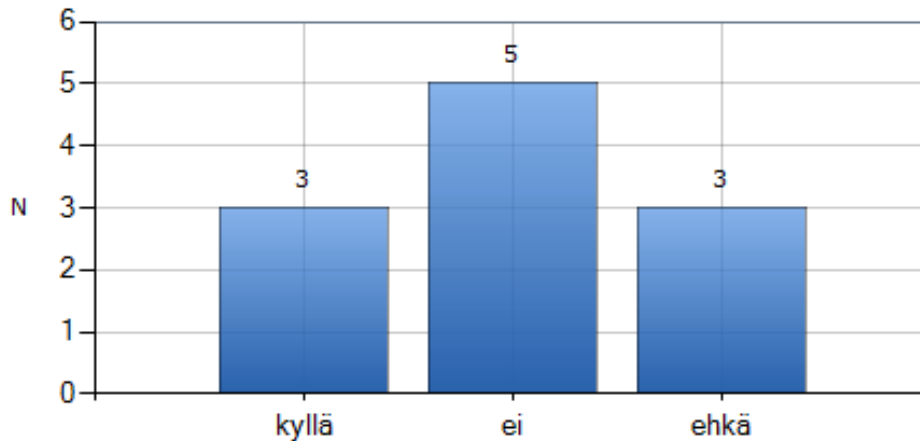
Vastaajien valtaosa puhuu suomen kieltä päivittäin. Englantia he käyttävät työssään noin 1-2 kertaa kuukaudessa.



Kuva 27. Esimiesten näkemys siitä, miksi Skanska Infra Oy:n palveluksessa on ulkomaalaisia työntekijöitä (n=11)

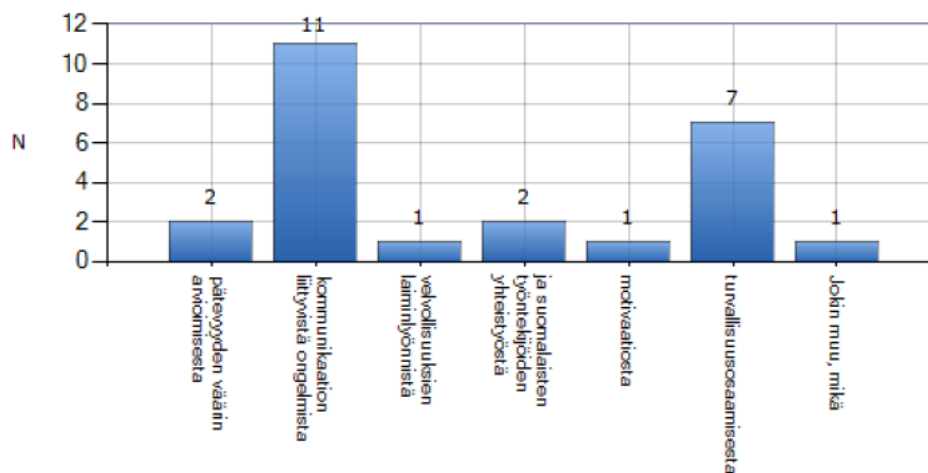
Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että Skanska Infra Oy:n palveluksessa on ulkomaalaisia työntekijöitä, koska Suomessa, tehtävään koulutettua työvoimaa on rajoittuneesti. Vastaajat kokivat suomenkielisen työvoiman liian olemaan kalliiksi vieraskieliseen verrattuna.

Puolet vastaajista piti työstään monikulttuurisen organisaation esimiehenä. Toinen puoli ei kertonut suoraa mielipidettänsä asiasta.



Kuva 28. Esimiesten halukkuus toimia vieraskielisten työntekijöiden mentorina (n=11)

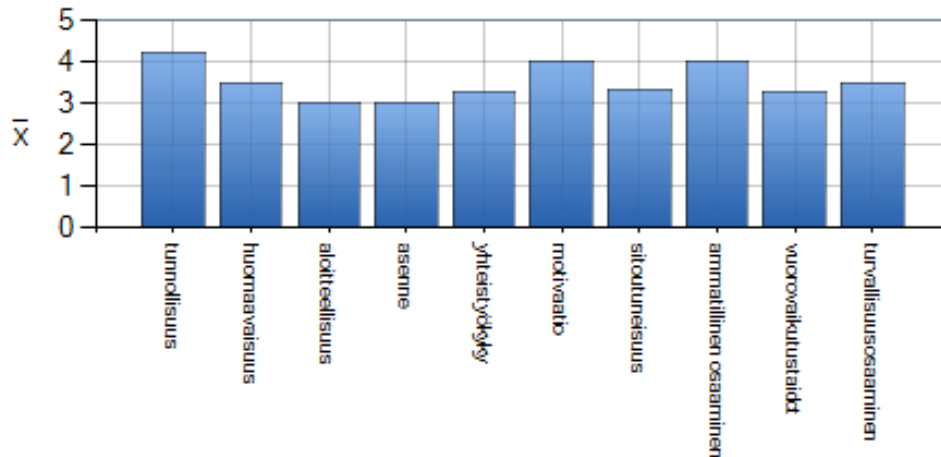
Vajaa 30 % esimiehistä olisi valmis toimimaan vieraskielisen työntekijöiden mentorina. 45 % ei haluaisi työskennellä vieraskielisen työntekijöiden mentorina. Vastaajista 30 % harkitsisi asiaa.



Kuva 29. Esimiesten näkemys vieraskielisten työntekijöiden turvallisuusongelmien syistä (n=11)

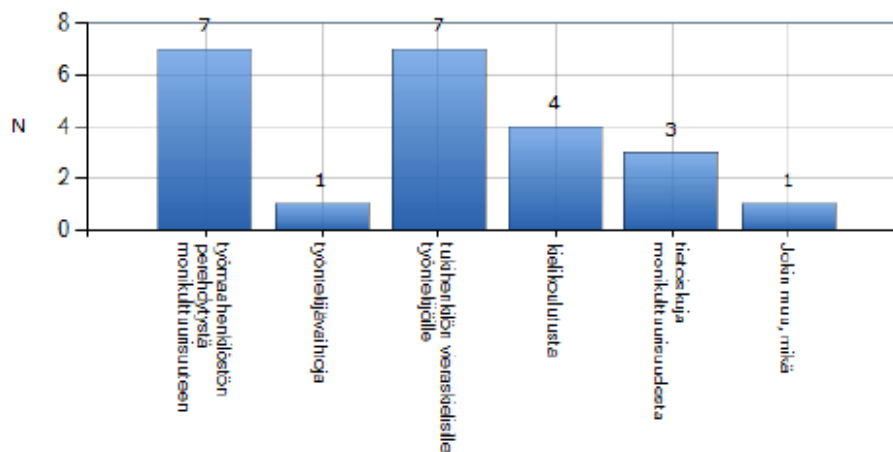
Vieraskielisten työntekijöiden suurin turvallisuuteen liittyvä ongelma oli esimiesten mielestä työntekijöiden kieliosaaminen, eli kommunikaatiotaidot. Vastanneista 64 % oli merkinnyt vieraskielisten työntekijöiden turvallisuusosaamisen heikoksi. Työntekijöiden pätevyyttä, velvollisuuksien tuntemista, työntekijöiden yhteistyötä ja motivaatiota esimiehet pitivät hyvänä.

Vieraskielisten työntekijöiden osaamista ei ole selvitetty työmaiden esimiesten puolesta. Työnjohtajista 40% selvittänyt asiaa referenssien avulla ja alle 10% vastaajista oli pyytänyt vieraskielisiltä työntekijöiltä työtodistuksen tai ansioluettelon.



Kuva 30. Vieraskielisten työntekijöiden ominaisuudet esimiesten näkökulmasta (n=11)

Esimiesten mielestä vieraskieliset työntekijät ovat motivoituneita, ammattitaitoisia, tunnollisia ja huomaavaisina. Suurimmaksi ongelmaksi on havaittu vieraskielisten työntekijöiden alhainen oma-aloitteellisuus ja turvallisuusosaaminen.



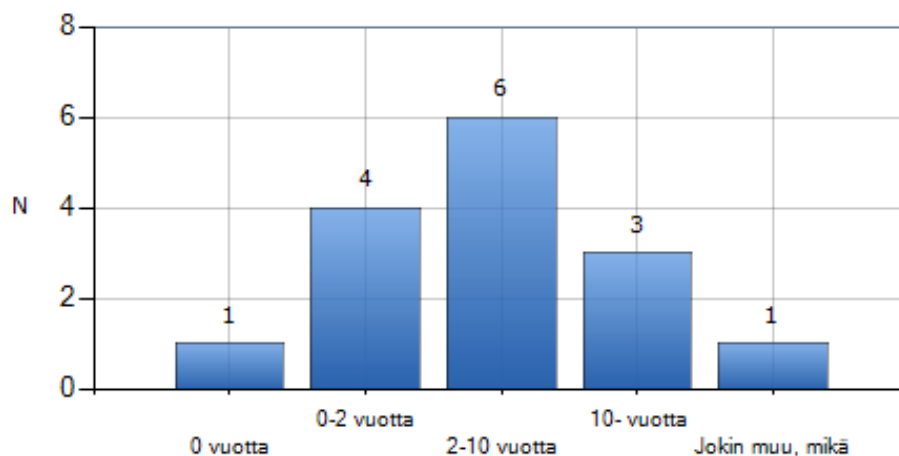
Kuva 31. Esimiesten tekemiä monikulttuurisen organisaation toiminnan kehittämisehdotuksia (n=11)

Valtaosa esimiehistä piti monikulttuurisen organisaation toiminnan avaimena työmaahenkilöstön monikulttuurisuusperehdytystä ja vieraskielisten työntekijöiden

tukihenkilön toimintaa. Toiselle sijalla esimiehet asettivat työntekijöiden kieliosaamisen. Myös tietoiskujen avulla voitaisiin heidän mielestään mahdollista edistää henkilöstön monikulttuurisuusosaamista.

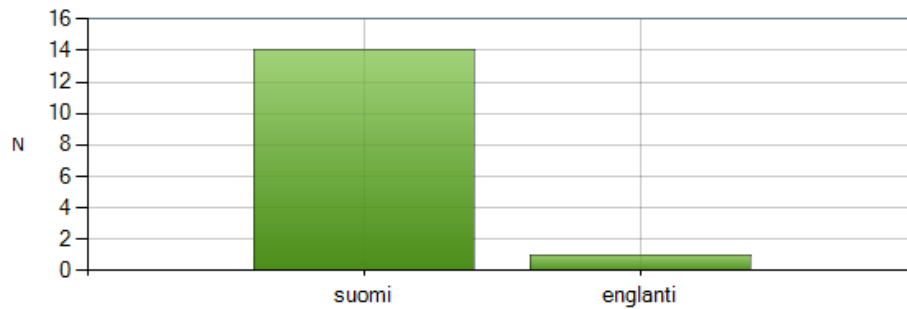
8.1.4 Suomenkieliset työntekijät

Monikulttuurisessa organisaatiossa työskentelevät suomenkieliset työntekijät ovat kansalaisuudeltaan suomalaisia ja sukupuoleltaan miehiä. Työntekijät ovat olleet 74 %:sti Skanska Infra Oy:n työntekijöitä ja 27% vastanneista oli elinkeinonharjoittaja, eli työmaan aliurakoitsijoita. Työasemaltaan enemmistö, 47% oli rakennusammattimiehiä, 27% konekuljettajia ja 14 % rakennusmiehiä. 5-10 vuoden kokemusta rakennusalalla oli yli puolella vastanneista ja yli 10 vuoden kokemusta oli 34 % :lla.



Kuva 32. Suomalaisten työntekijöiden kokemus monikulttuurisesta työmaasta (n=15)

Valtaosa suomenkielisistä työntekijöistä oli työskennellyt monikulttuurisessa työmaalla 2 - 10 vuotta. Viides osa työntekijöistä oli työskennellyt monikulttuurisessa työmaalla yli 10 vuotta. Työntekijöillä on siis kokemusta monikulttuurisen organisaation ja rakennustyömaan toiminnasta.

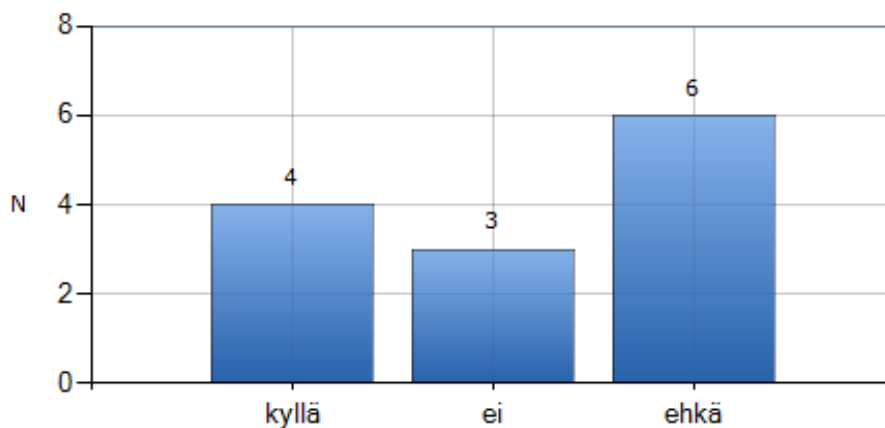


Kuva 33. Suomenkielisten työntekijöiden hyväkielitaito (n=14)

Kaikki työntekijät ymmärtävät ja puhuvat jonkin verran englantia, mutta haastatelluista työntekijöistä englantia osaa hyvin vain yksi.

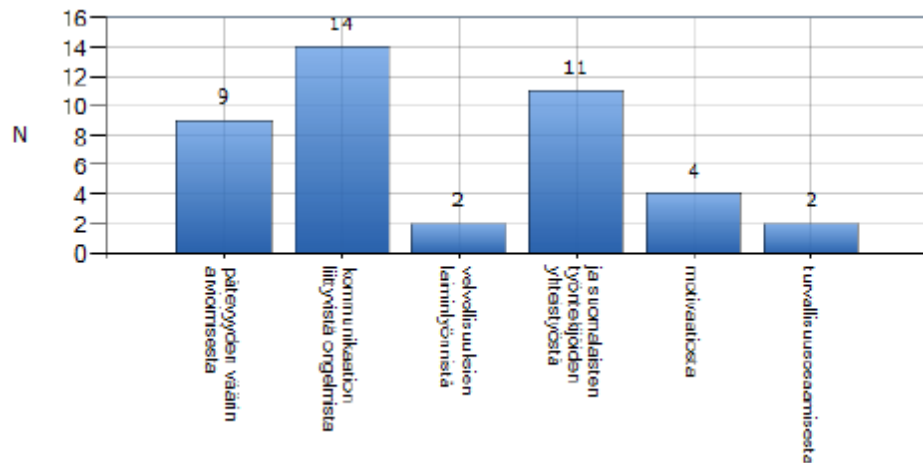
Kyselyyn vastanneiden suomenkielisten työntekijöiden mielestä Skanska Infra Oy teettää töitä vieraskielisellä työvoimalla, koska Suomessa ei ole tai on rajoitetusti tehtävään pätevää työvoimaa, tai saatavilla oleva työvoima on yrityksellä liian kallista. Vastaajat ovat merkanneet osasyynä myös yrityksen strategian, johon kuuluu organisaation monikulttuurisuuden edistäminen.

Työntekijöiden näkemyksen mukaan vieraskielisille työntekijöille sattuu vain alle päivän poissaoloon johtuneita tapaturmia, läheltä-piti tapaturmia tai pieniä onnettomuuksia. Vieraskielisille työntekijöille ei kuitenkaan satu enemmän tapaturmia kuin suomalaisille työmiehille.



Kuva 34. Suomenkielisten työntekijöiden halukkuus toimia vieraskielisten työntekijöiden mentorina (n=15)

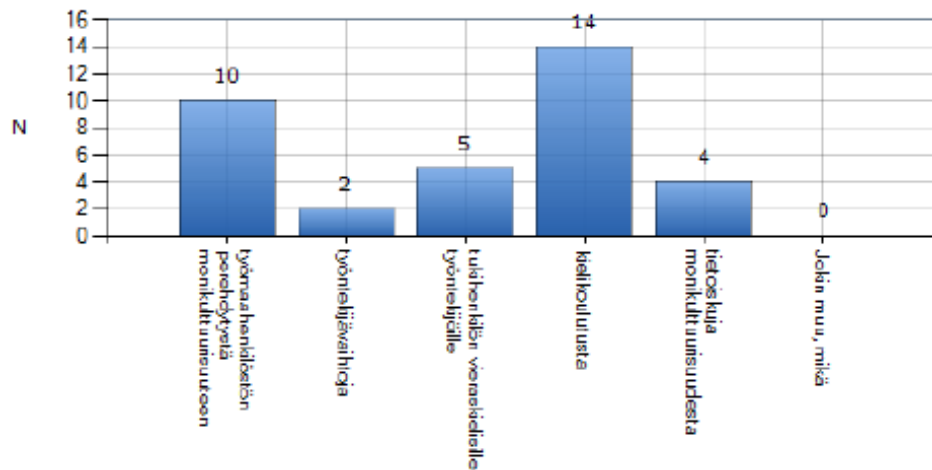
Kyselylomakkeen vastaajat ovat olleet tyytyväisiä vieraskielisten ja suomenkielisten työntekijöiden yhteistyöhön ja siten monikulttuurisen rakennustyömaan toimintaan. Vieraskielisten työntekijöiden mentorina oli valmis työskentelemään 40 % vastaajista ja 47 % vastaajista kertoi harkinneensa asiaa. Kielteisesti asiaan suhtautui ainoastaan 23 % vastaajista



Kuva 35. Suomenkielisten työntekijöiden näkemys vieraskielisten työntekijöiden turvallisuusongelmien syistä (n=15)

Suomenkieliset työntekijät olivat sitä mieltä, että kommunikaation liittyvät ongelmat ovat työmaan turvallisuusongelmien pääsyyinä. Osasyinä pidettiin yhteistyön puutetta ja vieraskielisten työntekijöiden turvallisuusosaamisen sekä pätevyyden väärin arvioimista.

Organisaation suomalaiset työntekijät pitävät vieraskielisiä työntekijöitä tunnollisina, motivoituneina ja oikean asenteen omaavina työntekijöinä. Heidän näkemyksensä mukaan vieraskielisten työntekijöiden heikkoudet ovat puutteet vuorovaikutustaidoissa, sitoutuneisuuden puute, heikko yhteistyökyky ja turvallisuusosaaminen.



Kuva 36. Monikulttuurisen organisaation parannuskeinoja suomenkielisten työntekijöiden näkökulmasta (n=15)

Suomenkielisten työntekijöiden mielestä organisaation toiminnan parantamiseksi tarvitaan kielikoulutuksia, työmaahenkilöstön perehdytystä monikulttuurisuuteen sekä mentorin vieraskielisille työntekijöille. Työntekijävaihtojen avulla heidän mielestään ei voida saavuttaa yrityksen tavoitteita.

8.2 Yleisperehdytys

8.2.1 Kyselyn päämäärät

Kyselyn yleisperehdytys-osiossa selvitettiin vieraskielisten työntekijöiden perehdytyksen tärkeyttä ja onnistumista eri henkilöstöryhmien näkökulmasta. Kysyttiin vieraskielisten työntekijöiden yleisperehdytykseen käytetyistä aineistosta, perehdytystavasta sekä perehdytyksen laajuudesta. Viimeisenä kysyttiin vastaajien mielipiteet siitä, millä tavalla vieraskielisten työntekijöiden yleisperehdytystä pitäisi muuttaa, jotta yritys saavuttaisi perehdytyksen tavoitteet niin vieraskielisten kuin paikallistenkin työntekijöiden osalta.

Tässä luvussa käsitellään Skanska Infra Oy:n rakennustyömailla käytössä olevia yleisperehdytys – tapoja työmaaorganisaation näkökulmasta. Eri henkilöstöryhmien näkemysten, kokemusten ja mielipiteiden avulla tehdään myöhemmin johtopäätökset yleisperehdytystapojen toimivuudesta ja yleisperehdytyksen tavoitteiden toteutumisesta monikulttuurisessa organisaatiossa. Työorganisaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä Skanska Infra Oy:n palveluksessa olevia vieraskielisiä työntekijöitä ja yrityksen

monikulttuurisessa työmaalla toimivia suomalaisia työntekijöitä sekä heidän perehdytyksestä vastaavia esimiehiään.

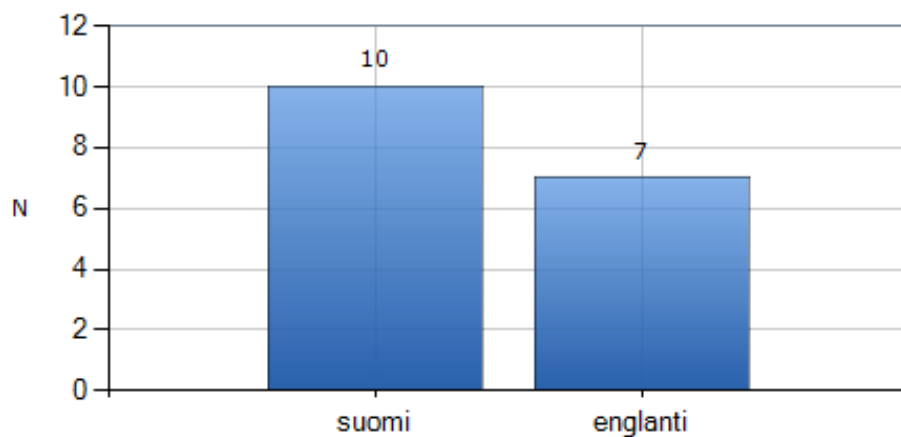
Kappaleessa 6.2.1 käsiteltiin yleisperehdytyksen prosessia Skanska Infra Oy:ssä.

Yleisperehdytyksellä yritys pyrkii varmistamaan että vieraskielinen työntekijä tuntee konsernin ja organisaation yleisiä toimintatapoja ja sääntöjä. Lisäksi halutaan varmistua siitä, että työntekijällä on tiedot työn tekemisen kulttuurista Suomessa. Yleisperehdytys on työmaan vastuulla.

8.2.2 Suomalaiset esimiehet

Valtaosa vastaajista piti vieraskielisten työntekijöiden perehdytystä erittäin tärkeänä.

Perehdytyksen tavoitteet saavutettiin vastaajien mielestä käytettyjen työkalujen avulla osittain.



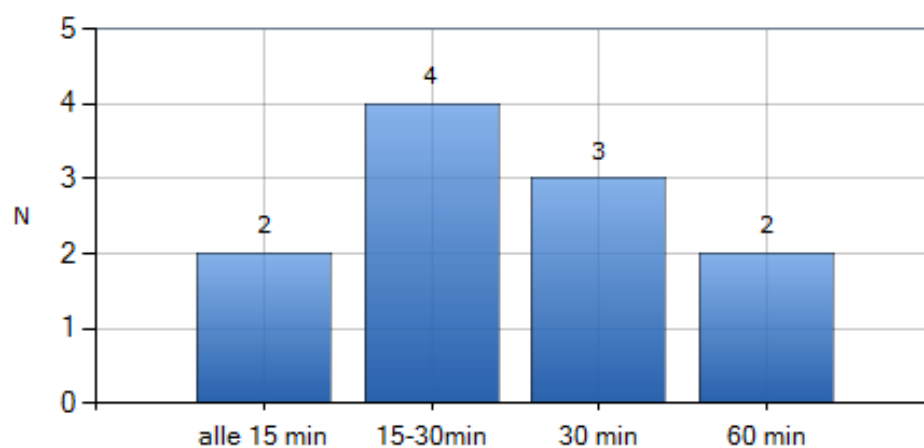
Kuva 37. Vieraskielisten työntekijöiden yleisperehdytyksen kieli (n=11)

Perehdytys on tapahtunut pääosin suomen kielellä. Suomen kielen lisäksi englannin kieltä käytti vastaajista yli puolet.



Kuva 38. Vieraskielisten työntekijöiden perehdyttäjät (n=11)

Perehdyttäjänä on toiminut 73%:ssa vastaava työnjohtaja. Perehdytys on tapahtunut esimiesten mukaan heti työntekijöiden työmaalle saavuttua.



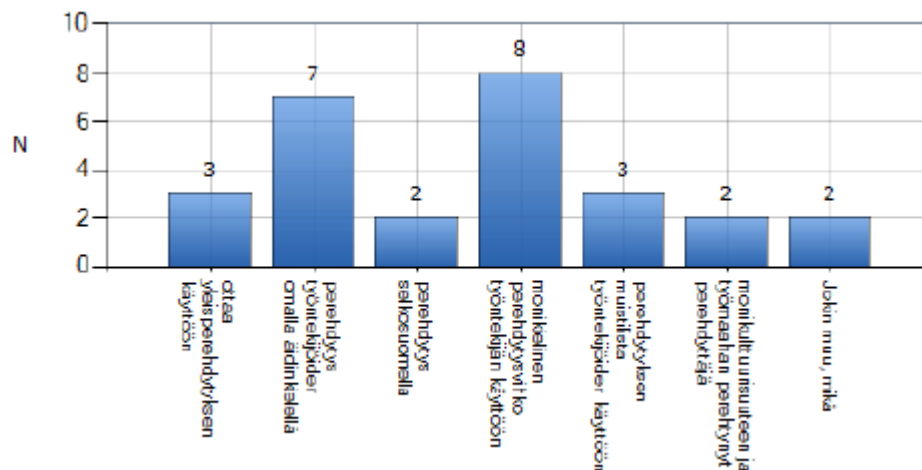
Kuva 39. Vieraskielisten työntekijöiden yleisperehdytyksen kesto (n=11)



Kuva 04. Vieraskielisten työntekijöiden yleisperehdytysaineisto (n=11)

Vieraskielisten työntekijöiden yleisperehdytykseen on käytetty keskimäärin 15-30 minuuttia.

Vastaajista 90% käytti perehdytykseen perehdytyslomaketta. Tämän lisäksi 40% on ottanut käyttöön Power Point esityksen.



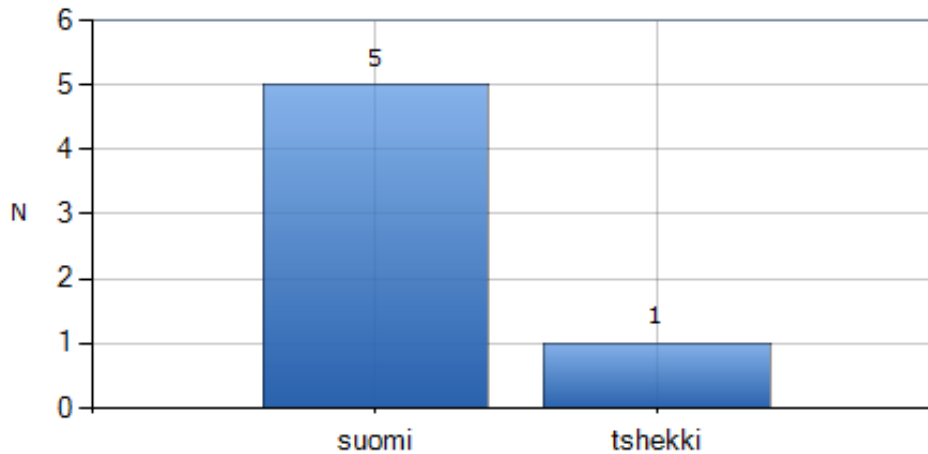
Kuva 41. Esimiesten tekemiä vieraskielisten työntekijöiden yleisperehdytyksen kehittämisehdotuksia (n=11)

Esimiesten mielestä perehdytysviikko käyttöönotolla ja perehdyttämällä työntekijät omalla äidinkielellä yritys voisi saavuttaa yleisperehdytyksen tavoitteita paremmin.

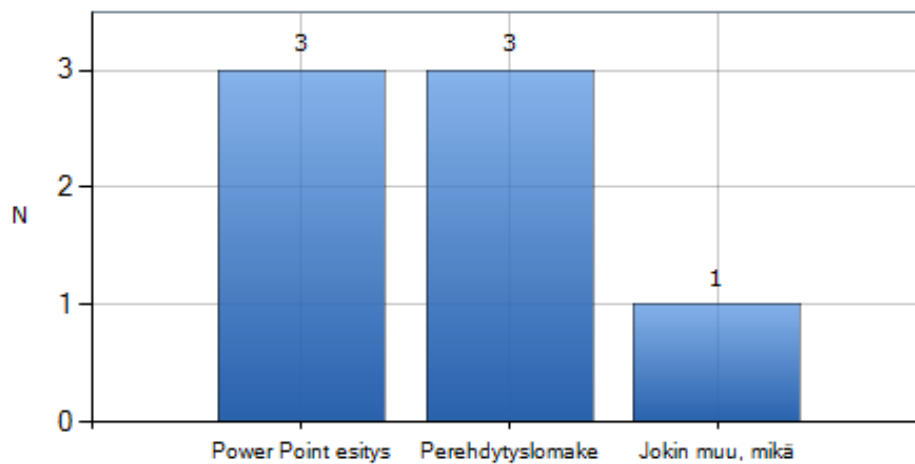
Yleisperehdytyksen tärkeimpinä painopisteinä nousivat esiin kommunikation varmistus, työntekijöiden velvollisuuksien esittely, työsuhte- ja henkilöstöasioiden selvitys sekä työturvallisuusasioiden selvitys.

8.2.3 Vieraskieliset työntekijät

Vieraskieliset työntekijät ovat pitäneet yleisperehdytystä melko tärkeänä työn onnistumisen kannalta. Vastaajien mielestä perehdytys on onnistunut melko hyvin, sillä he ovat pitäneet perehdytystä selkeänä ja helposti ymmärrettävänä.

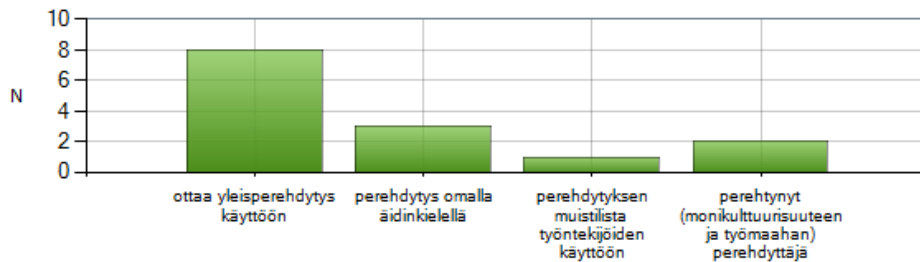


Kuva 42. Vieraskielisten työntekijöiden yleisperehdytyksen kieli (n=8)



Kuva 43. Vieraskielisten työntekijöiden yleisperehdytysaineisto(n=8)

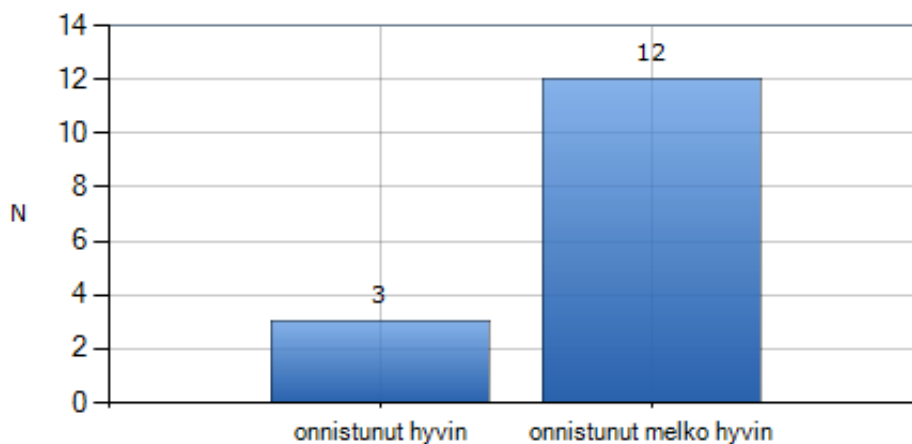
Perehdytys on tapahtunut useimmiten suomen kielellä. Perehdyttäjänä on toiminut 33 %:sti työmaainsinööri ja oma ulkomaalainen esimies. 17 %:ssa perehdytyksen hoiti vastaava työnjohtaja. Ainoastaan puolet vieraskielisistä työntekijöistä on saanut yleisperehdytyksen. Perehdytykseen on käytetty Power Point esitystä ja perehdytyslomaketta. Vastaajien suuri osa sitä mieltä, että yleisperehdytyksen tavoitteet saavutettiin vain osittain työmaan käytössä olevien resurssien avulla.



Kuva 44. Vieraskielisten työntekijöiden tekemiä yleisperehdytyksen kehittämisehdotuksia (n=8)

Perehdytyksen tavoitteiden saavuttamisessa vastaajat ovat pitäneet erittäin tärkeänä perehdytystilaisuuden pitämistä. Toisaalla sijalla oli perehdytyksen pitäminen työntekijöiden omalla äidinkielellään ja kolmannella sijalla, perehdyttäjän ominaisuudet, kuten pätevyys ja ammattitaito.

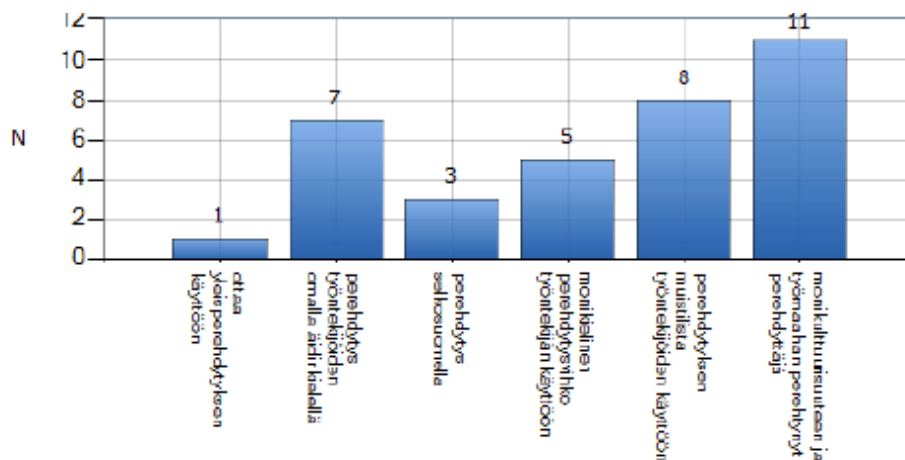
8.2.4 Suomenkieliset työntekijät



Kuva 45. Suomenkielisten työntekijöiden näkemys vieraskielisten työntekijöiden yleisperehdytyksen onnistumisesta (n=14)

Suomalaiset työntekijät ovat pitäneet vieraskielisten työntekijöiden yleisperehdytyksen melko tärkeänä työn onnistumisen ja turvallisuuden kannalta. Vastanneiden mielestä yleisperehdytyksen tavoitteet työmaa on saavuttanut vieraskielisten työntekijöiden kannalta melko hyvin. Yleisperehdytyksen tavoitteesta yksi on saavutettu täydellisesti, vieraskieliset työntekijät osaavat toimia eettisten sääntöjen mukaisesti.

Yleisperehdytyksen osittain saavutettuja tavoitteita ovat vieraskielisten työntekijöiden työssä jaksaminen ja turvallinen työskentely.



Kuva 46. Suomenkielisten työntekijöiden tekemiä vieraskielisten työntekijöiden yleisperehdytyksen kehittämisehdotuksia (n=14)

Yleisperehdytyksen tavoitteiden saavuttamisessa vastaajat ovat pitäneet erittäin tärkeänä perehdyttäjän ominaisuuksia ja osaamista, toisella sijalla he asettivat perehdytyksen muistilistan käyttöönoton ja kolmannelle sijalle perehdytyksen kielen valinnan.

8.3 Työmaahanperehdytys

8.3.1 Kyselyn päämäärät

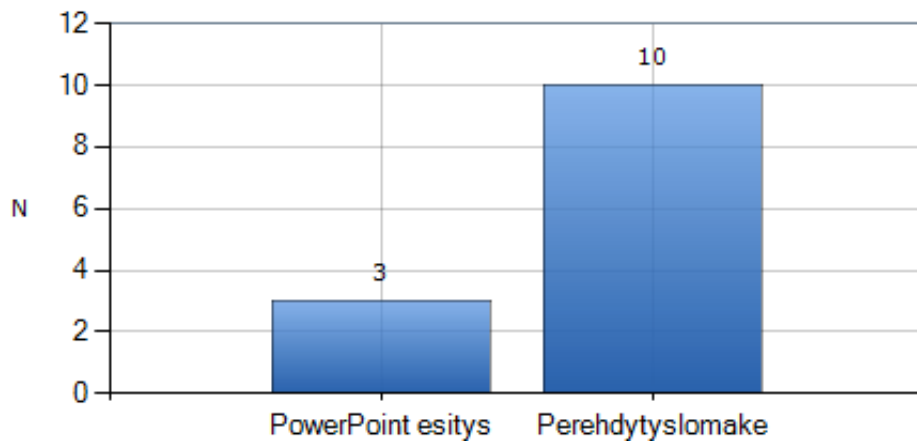
Kyselyn työmaahanperehdytysosiossa selvitettiin vieraskielisten työntekijöiden työmaahanperehdytyksen onnistumista eri henkilöstöryhmien näkökulmasta. Kyselyssä selvitettiin mitä työkaluja käytettiin vieraskielisten työntekijöiden yleisperehdytykseen, perehdytystapaa, perehdytyksen laajuutta ja eri henkilöstöryhmien mielipiteet vieraskielisten työntekijöiden työmaahanperehdytyksen kehityskohteista.

Tässä luvussa esitellään Skanska Infra Oy:n rakennustyömailla käytössä olevat työmaahanperehdytystavat työmaaorganisaation näkökulmasta. Eri henkilöstöryhmien näkemysten, kokemusten ja mielipiteiden avulla tehdään myöhemmin johtopäätökset työmaaperehdytystapojen toimivuudesta ja yrityksen tavoitteiden toteutumisesta monikulttuurisessa organisaatiossa. Työorganisaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä Skanska Infra Oy:n palveluksessa olevia vieraskielisiä työntekijöitä ja yrityksen monikulttuurisessa työmaalla toimivia suomalaisia työntekijöitä sekä heidän perehdytyksestä vastaavia esimiehiä.

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työntekijälle on annettava riittävät tiedot työmaan haitta- ja vaaratekijöistä. Kappaleessa 6.2.2 käsiteltiin työmaahanaopastuksen prosessia Skanska Infra Oy:ssä. Työmaahanaperehdytyksellä yritys pyrkii varmistamaan työntekijän osaamisen lisäksi sen, että vieraskielinen työntekijä tuntee työmaan yleisiä vaara-alueita, työmaan sääntöjä, organisaation sekä työssä käytettäviä suojaimien lisäksi tuntee tärkeimmät työhönsä liittyvät työturvallisuusohjeet ja määräykset.

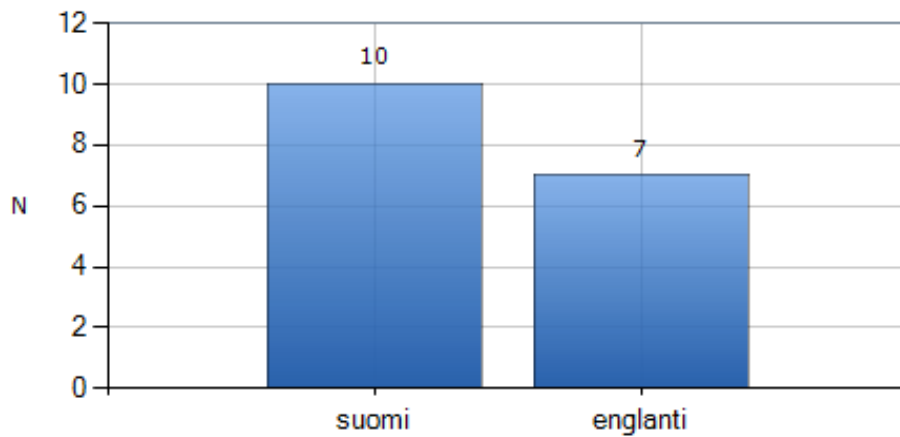
8.3.2 Suomalaiset esimiehet

Suomalaiset esimiehet ovat pitäneet työmaahanperehdytystä vieraskielisten työntekijöiden työturvallisuuden kannalta erittäin tärkeänä.



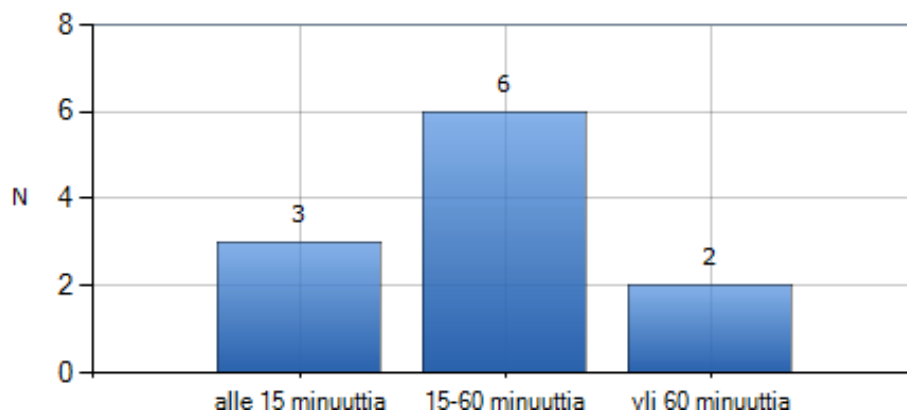
Kuva 47. Vieraskielisten työntekijöiden työmaahanperehdytyksen aineisto (n=11)

Yrityksen käytössä olevista työkaluista perehdyttäjät tuntevat ja käyttävät ainoastaan suomenkielistä PowerPoint esitystä ja perehdytyslomaketta vaikka näiden lisäksi Skanska konsernissa olisi useampia vaihtoehtoja vieraskielisen työntekijöiden perehdytykseen. Esimiesten ehdoton enemmistö oli sitä mieltä, että työmaahanperehdytys on onnistunut näiden työkalujen avulla melko hyvin. Työmaiden käytössä olevien työkalujen avulla työmaa voi helposti ja nopeasti perehdyttää vieraskieliset työntekijät, koska työkalut ovat tuttuja. Vieraskielisten työntekijöiden perehdytyksestä vastasi työmaan vastaava työnjohtaja. Perehdytyskielenä esimiehet ja perehdytyksestä vastaavat toimihenkilöt ovat käyttäneet pääosin suomea.



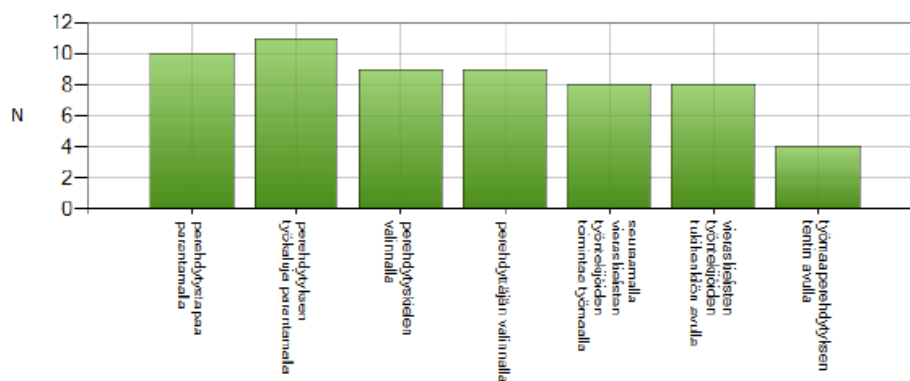
Kuva 48. Vieraskielisten työntekijöiden työmaahanperehdytyksen perehdytyskieli (n=11)

Suomen lisäksi 64 % perehdyttäjästä perehdytti työntekijät englannin kielellä.



Kuva 49. Vieraskielisten työntekijöiden työmaahanperehdytyksen kesto (n=11)

Työmaat ovat käyttäneet useimmiten 15- 60 minuuttia vieraskielisten työntekijöiden työmaahan-perehdytykseen.

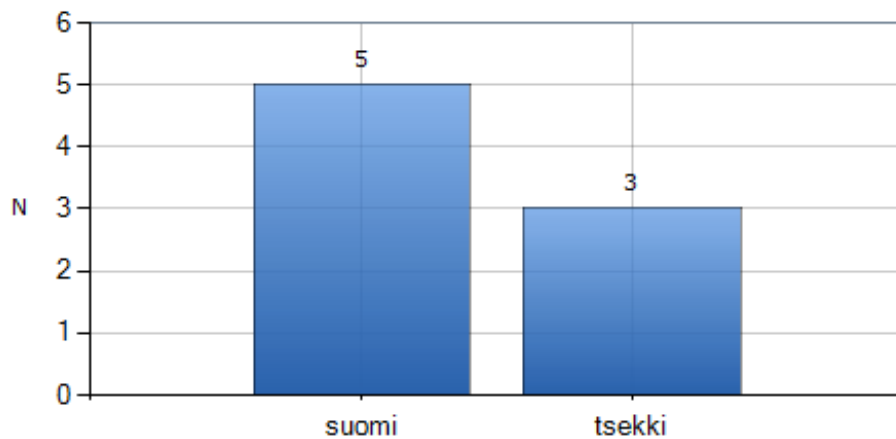


Kuva 50. Esimiesten tekemiä vieraskielisten työntekijöiden työmaahanperehdytyksen kehittämisehdotuksia (n=11)

Esimiesten mielestä perehdytystapoja ja perehdytykseen varattuja resursseja sekä perehdyttäjän pätevyyttä ja perehdytyskieltä olisi tarpeen tarkistaa työmaahanperehdytyksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

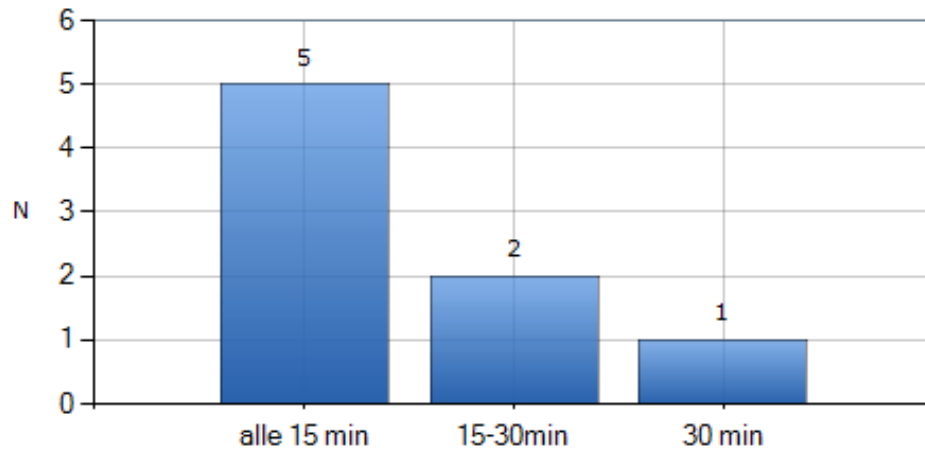
8.3.3 Vieraskieliset työntekijät

Vieraskieliset työntekijät ovat pitäneet työmaahanperehdytystä melko tärkeänä työn turvallisuuden kannalta.



Kuva 51. Vieraskielisten työntekijöiden työmaahanperehdytyksen perehdytyskieli (n=8)

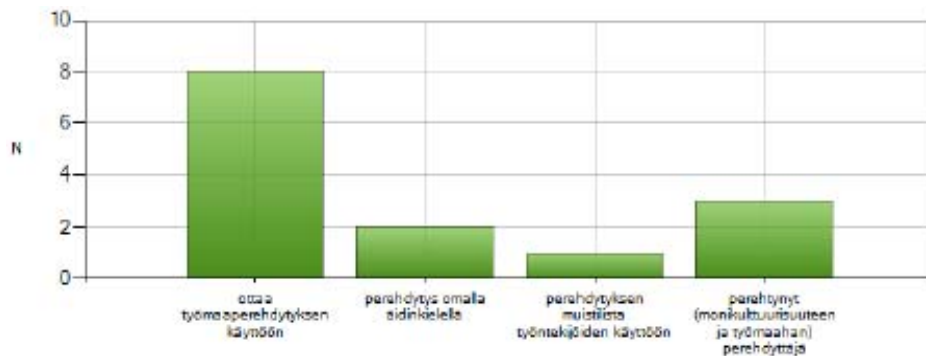
Ulkomaalaisten työntekijöiden mielestä perehdytykseen käytettyjen työkalujen avulla saavutettiin työmaaperehdytyksen tavoitteita ei saavutettu lainkaan tai ne saavutettiin vain osittain. Vieraskielisten työntekijöiden mukaan perehdytyksen onnistumista ei ole varmistettu lainkaan.



Kuva 52. Vieraskielisten työntekijöiden työmaahanperehdytyksen perehdytyksen kesto (n=8)

Perehdytykseen on käytetty heidän mielestään liian vähän aikaa. Vastaajista yli puolet sai ainoastaan alle 15 minuutin kestäneen työmaahanperehdytyksen. Perehdytys on tapahtunut työsuhteen kestänyt jo jonkin aikaa.

Perehdyttäjänä on toiminut joko työnjohtaja tai vieraskielisten työntekijöiden oma vieraskielinen esimies. Siinä tapauksessa, kuin vieraskielinen esimies on perehdyttänyt työntekijät, ensin vastaava työnjohtaja perehdytti hänet työmaahan englannin tai suomen kielellä. Ainoastaan tämän jälkeen hän on perehdyttänyt omia alaisiaan.

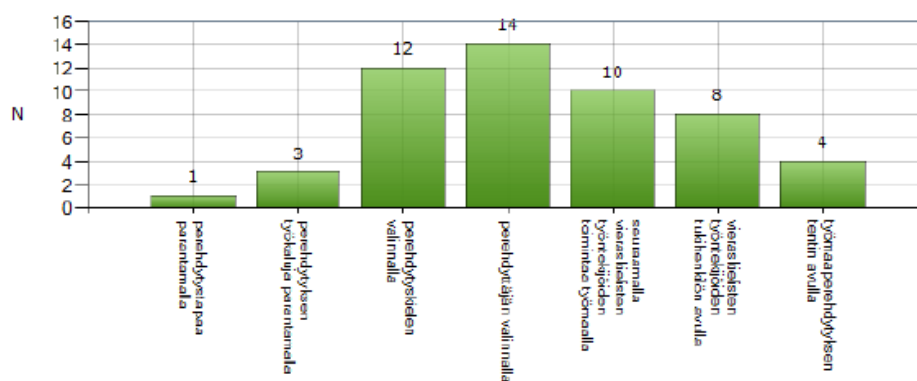


Kuva 53. Vieraskielisten työntekijöiden tekemiä työmaahanperehdytyksen kehittämisehdotuksia (n=8)

Työntekijät olivat sitä mieltä, että ottamalla työmaahanperehdytyksen käyttöön ja perehdytyskielen valinnalla sekä varaamalla perehdytykseen resursseja, esimerkiksi aikaa olisi mahdollista saavuttaa perehdytyksen tavoitteet paremmin.

8.3.4 Suomenkieliset työntekijät

Suomenkielisistä työntekijöistä 47 % piti erittäin tärkeänä työmaaperehdytystä työn turvallisuuden näkökulmasta. Työntekijöistä 40 % oli sitä mieltä, että perehdytys on melko tärkeä. Suomenkieliset työntekijät ovat tyytyväisiä vieraskielisten työntekijöiden työmaahan perehtyneisyyteen.



Kuva 54. Suomalaisten työntekijöiden tekemiä vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdytyksen kehittämisehdotuksia (n=15)

Vieraskielisten työntekijöiden työmaaperehdytystä voidaan parantaa suomenkielisten työntekijöiden mielestä perehdytyskielen valinnalla, seuraamalla vieraskielisten työntekijöiden toimintaa ja huomauttamalla heitä tarvittaessa työturvallisuuden puutteellisuuksista. Eräänä vaihtoehtona suomenkieliset työntekijät pitävät vieraskielisen tukihenkilön toimen perustamista.

8.4 Työhönperehdytys

8.4.1 Kyselyn päämäärät

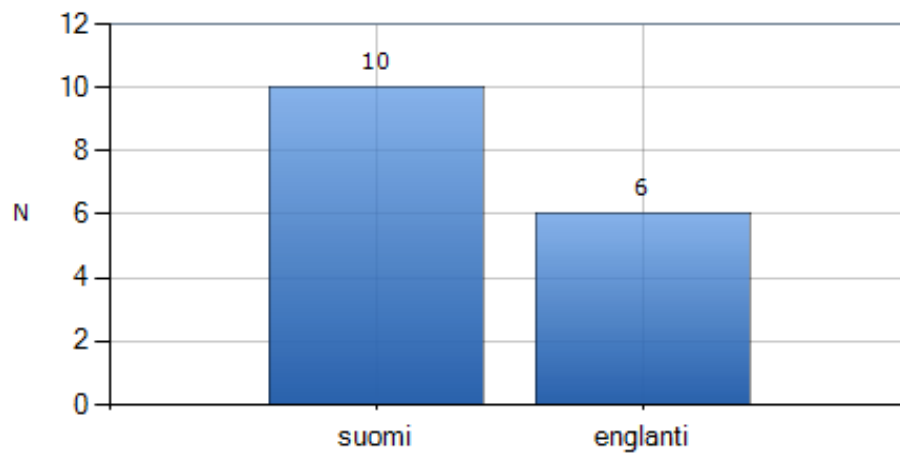
Kyselyn työhönperehdytysosiossa selvitettiin vieraskielisten työntekijöiden perehdytyksen onnistumista eri henkilöstöryhmien näkökulmasta. Selvitettiin vieraskielisten työntekijöiden perehdytystapaa, perehdytyksen laajuutta ja eri henkilöstöryhmien mielipiteet vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdytyksen muutoksista.

Tässä luvussa esitellään Skanska Infra Oy:n rakennustyömailla käytössä olevat työhönperehdytystapoja työmaaorganisaation näkökulmasta. Eri henkilöstöryhmien näkemysten, kokemusten ja mielipiteiden avulla tehdään myöhemmin johtopäätökset työhönperehdytystapojen toimivuudesta ja yrityksen tavoitteiden toteutumisesta monikulttuurisessa organisaatiossa. Työorganisaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä Skanska Infra Oy:n palveluksessa olevia vieraskielisiä työntekijöitä ja yrityksen monikulttuurisessa työmaalla toimivia suomalaisia työntekijöitä sekä heidän perehdytyksestä vastaavia esimiehiään.

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työntekijälle on annettava riittävät tiedot työmaan haitta- ja vaaratekijöistä. Kappaleessa 6.2.3 käsiteltiin työhönopastuksen prosessia Skanska Infra Oy:ssä. Lain mukaan perehdytyksen laajuus on riippuvainen työn tapaturmavaaroista, työntekijän työkokemuksesta ja henkilökohtaisesta ominaisuudesta. Työhönopastuksen laajuudesta päättää perehdyttäjä tai esimies. Työhönopastuksella yritys varmistaa työntekijän osaamisen lisäksi sen, että vieraskielinen työntekijä osaa tehdä työtä suunnitelmien ja odotuksien mukaisesti. Skanska Infra Oy:ssä työntekijöiden työnopastuksen jaetaan neljään eri vaativuusluokkaan. Vaativuusluokissa ei huomioida työntekijöiden kielitaitoa tai kansalaisuutta.

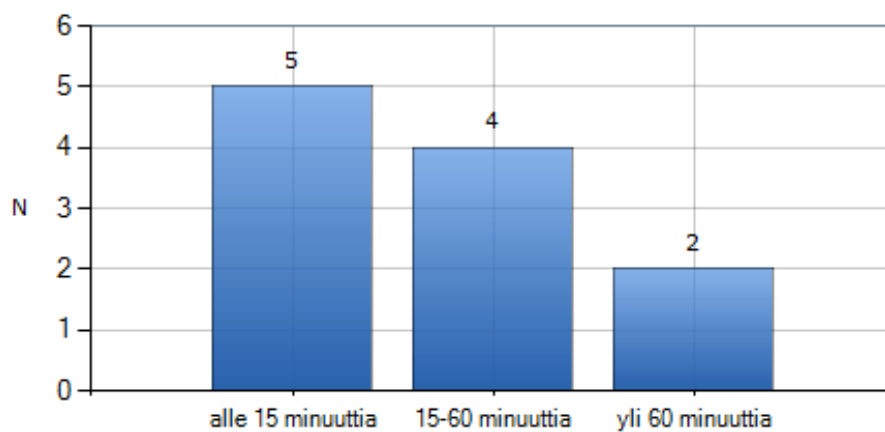
8.4.2 Suomalaiset esimiehet

Suomalaiset esimiehet ovat pitäneet työhönperehdytyksen erittäin tärkeänä työn turvallisuuden kannalta. Esimiehistä 70 % oli tyytyväinen vieraskielisten työntekijöiden työhönperehtyneisyyteen.



Kuva 55. Vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdytyksen kieli (n=11)

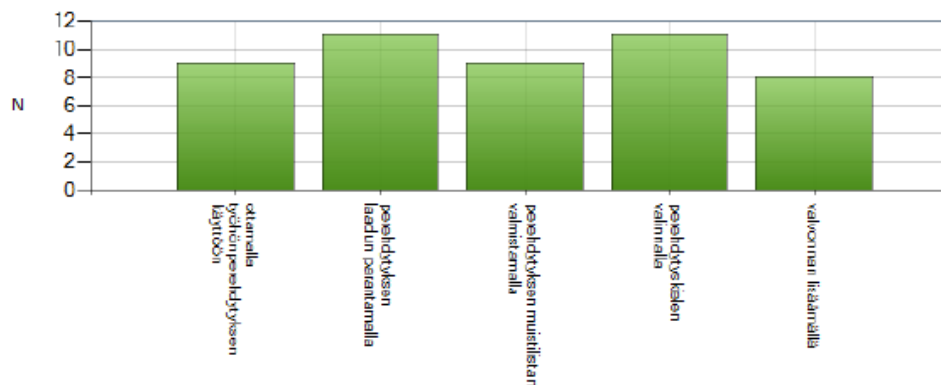
Perehdytyksen kielenä käytettiin suomen lisäksi englantia 55 %-sti.



Kuva 56. Vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdytyksen kesto (n=11)

Perehdytyksen kesto oli esimiesten mielestä enimmillään alle 15 minuuttia. Perehdytys on tapahtunut ennen työn aloittamista ja perehdyttäjänä on toiminut työnjohtaja. Perehdytystapaa esimiehet eivät ole kommentoineet. Vastaamatta jättämisen syynä voi olla, että esimiehet eivät ole tunnistanee perehdytyksen eri menetelmiä, eivätkä ole olleet tietoisia niiden välisistä eroista.

81 %:ia esimiehistä ei ole varmistanut vieraskielisten työntekijöiden perehdytyksen onnistumista. Muutama vastaajista kertoi olevansa tyytyväinen vieraskielisten työntekijöiden työhönperehtyneisyyteen.

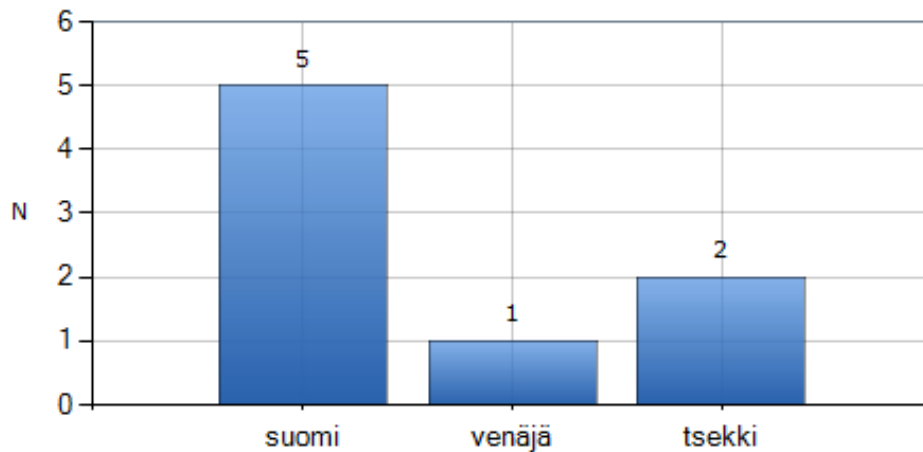


Kuva 57. Esimiesten tekemiä kehittämissuhteita vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdytyksen (n=11)

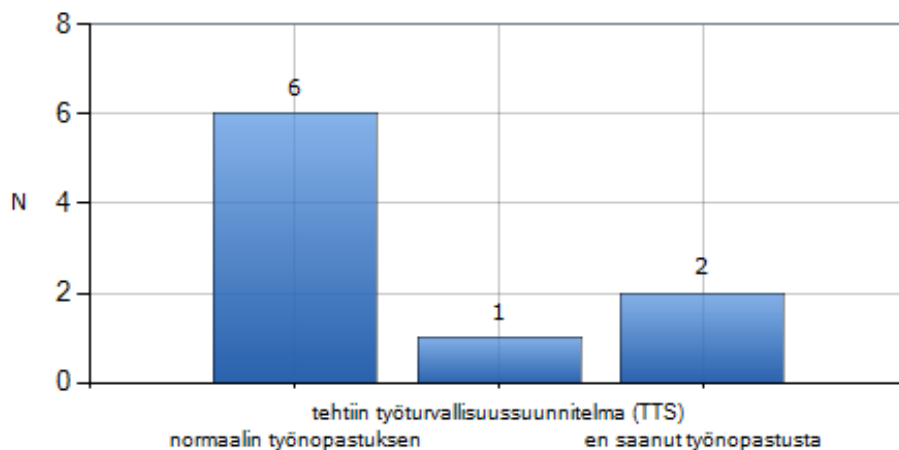
Vastanneiden mielestä työturvallisuutta olisi mahdollista parantaa perehdytyksen laatua parantamalla, kielen valinnalla tai jopa ottamalla työhönperehdytyksen käyttöön.

8.4.3 Vieraskieliset työntekijät

Vieraskielisten työntekijöiden mielestä työhönopastuksella on melko tärkeä rooli työn onnistumisessa.



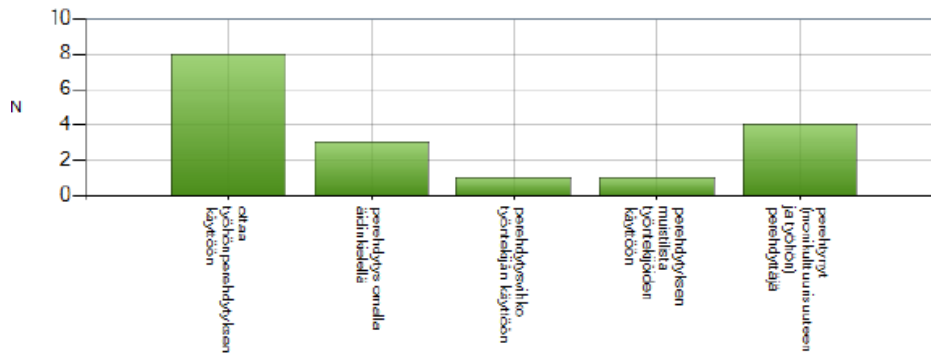
Kuva 58. Vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdytyksen kieli (n=8)



Kuva 59. Vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdytyksen tapa (n=8)

Perehdytyksen kieli oli pääosin suomi, mutta muutama työntekijä sai perehdytystä omalla äidinkielellään. Työntekijät ovat saaneet pääosin normaalin suomenkielisen työhönopastuksen, eli samanlaisen koulutuksen kuin heidän suomenkieliset, suomalaisella työmaalla jo yli 2 vuotta toimineet työkaverinsakin.

Työhönperehdytys kesti jokaisessa tapauksessa alle tunnin ja perehdyttäjänä oli toiminut oma esimies. Työhönperehdytyksen avulla työntekijät saivat parhaiten tietoa tehtävän sisällöstä ja aikataulusta. Heillä kerrottiin myös työryhmän jäsenistä sekä työn aloitusedellytyksistä ja siitä mitä silloin tapahtuu kuin työ on valmista. 75 % vastaajista ilmoitti, että työmaa ei ole varmistunut perehdytyksen onnistumisesta.

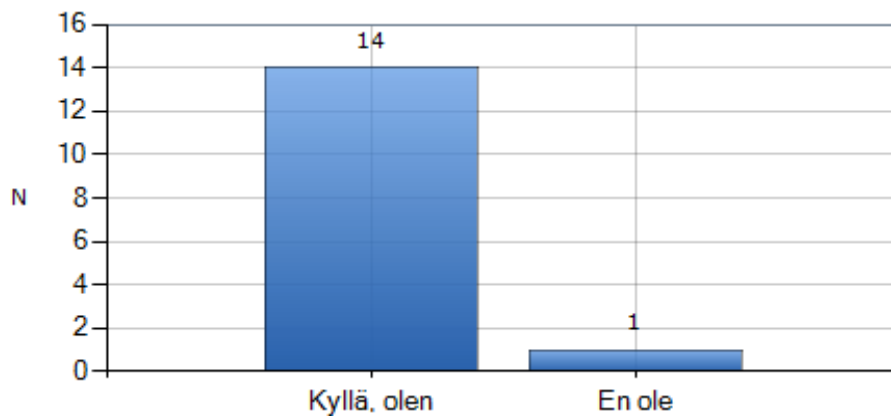


Kuva 60. Vieraskielisten työntekijöiden tekemiä työhönperehdytyksen kehittämisehdotuksia (n=8)

Vieraskielisten työntekijöiden mielestä työmaa saavutti työhönperehdytyksen tavoitteet melko hyvin. Vieraskieliset työntekijät toivoisivat saamansa laajemmin työhönopastuksen, sillä heidän tavoitteena on toteuttaa työt tavoitteiden mukaisesti. He työskentelevät työmailla suhteellisen tiukalla aikataululla, joten myöhästymisiin tai työn laatuongelmien korjauksiin ei heillä ole juuri aikaa. Työhönperehdytyksen avulla monet ongelmat olisi mahdollista estää heidän mielestään. Eri perehdytystavoista työntekijät näkevät tehtäväsuunnitelmien läpikäymisen sekä tämän lisäksi työturvallisuussuunnitelman laatimisen työnjohtajan kanssa parhaaksi vaihtoehdoksi.

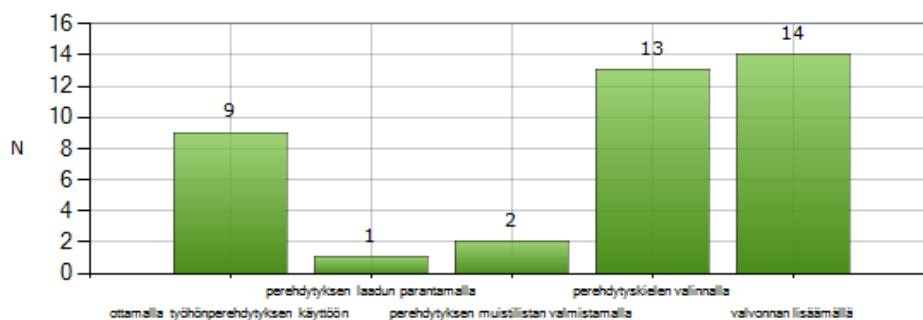
8.4.4 Suomenkieliset työntekijät

Kukaan työntekijöistä ei kyseenalaistanut perehdytyksen tarvetta. Suomenkielisistä työntekijät ovat pitäneet perehdytyksen hyödyllisenä. Vastaajien 67 % oli sitä mieltä että vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdytys on melko tärkeä työn onnistumisen ja turvallisuuden kannalta. 33 % vastanneista piti perehdytystä erittäin tärkeänä.



Kuva 61. Suomenkielisten työntekijöiden tyytyväisyys vieraskielisten työntekijöiden työhönperehtyneisyyteen (n=15)

Valtaosa suomenkielisistä työntekijöistä oli tyytyväinen ulkomaalaisten työntekijöiden työhönperehtyneisyyteen. Työmaa siis saavutti käytetyn perehdytystavan avulla perehdytyksen tavoitteita.



Kuva 62. Suomalaisten työntekijöiden tekemiä vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdytyksen kehittämisehdotuksia (n=15)

Suomenkieliset työntekijät olivat sitä mieltä että perehdytyskielen valinnalla, valvontaa lisäämällä, tai ottamalla perehdytyksen käyttöön olisi mahdollista parantaa vieraskielisten työntekijöiden työhön perehtyneisyyttä.

9 TULOSTEN TARKASTELU JA ARVIOINTI

9.1 Tutkimustuloksien tarkastelu

9.1.1 Henkilöstön taustatiedot

Kyselyn perustiedossa selvitettiin työntekijöiden taustatietoja ja lisäksi pyrittiin saamaan tietoa monikulttuurisen organisaation toiminnasta. Skanska Infra Oy:n palveluksessa työskentelevien vieraskielisten työntekijöiden suurin osa on kotoisin Virosta ja muista Baltian maista sekä Tshekistä.

Tutkimuksen selkeänä tulos oli, että yrityksen kaikki työntekijät tarvitsevat perehdytystä monikulttuurisuuteen, jotta saattaisivat kitkettyä vääriä johtopäätöksiä organisaatiosta.

Baltian maissa valtaetäisyydet työyhteisössä ovat suuret, esimiehiä kunnioitetaan ja heihin luotetaan. Työntekijät pyrkivät välttämään epävarmuutta, työpaikan vaihtaminen on harvinaista. Työskentelytapa on monesti kollektiivinen, työntekijöitä kohdellaan ryhmän jäsenenä eikä yksilöinä. Työyhteisössä arvostetaan maskuliinisuutta eli vahvaa, auktoriteetista johtamista. Työntekijät ovat tottuneet siihen, että työnjohto asettaa heidän työnsä selkeät tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista myös seurataan ja kommentoidaan jatkuvasti. Työntekijät eivät kanna huolta omasta ja organisaation tulevaisuudesta - heidän mielestä se on yrityksen johdon tehtävä.

Suomessa työntekijöiden arvot ovat Baltian maiden vastakohta. On hyvin mahdollista, että monikulttuurisen työyhteisön hyvän toiminnan salaisuus on juuri työyhteisön monimuotoisuudessa. Monikulttuuristen työmaiden toimintaa haittaavat ainoastaan työntekijöiden kommunikaatiotaidot ja se tosiasia, että työntekijät eivät ymmärrä toisen maan kansalaisten motiiveja eivätkä heidän toimintaansa ohjaavia tekijöitä. Tästä johtuen työntekijät tekevät omia johtopäätöksiään, jotka eivät ole päteviä. Työntekijät eivät pysty työskentelemään suvaitsevasti, vaikka he haluaisivatkin, koska he eivät saa monikulttuurisuudesta ja ihmisten eroavaisuuksista riittävästi tietoa.

Vieraskielisten työntekijöiden osaaminen on hyvällä tasolla, heidän keski-ikänsä on 35 - 40 vuotta ja työkokemusta monikulttuurisessa työyhteisössä toimimisesta suurimmalla

osalla on kertynyt jo yli 2 vuotta. Tästä voidaan päätellä, että suomenkieliset työntekijät ovat jo tottuneet vieraskielisiin työntekijöihin ja osaavat ennakoida heidän rajoitteita. Osa heistä näkee mahdollisena vieraskielisten työntekijöiden mentorina toimimisen.

Niin suomenkieliset kuin vieraskielisetkin työntekijät ovat motivoituneita ja omaavat hyvän asenteen. Työntekijät arvostavat toisiaan. Yrityksen palveluksessa olevat työntekijät ovat halukkaita oppimaan uutta. Vieraskielisiä työntekijöitä he pitävät välttämättömänä osana työyhteisöä. Työntekijät ja esimiehet uskovat, että yritys tarvitsee vieraskieliset työntekijät kustannussäästöjen takia, eli käyttämällä vieraskielistä työvoima yritys voi pysyä kilpailukykyisenä Suomen rakennusmarkkinoilla. Vastaajat ovat pitäneet vieraskielisten työntekijöiden rekrytoinnin osasyynä suomenkielisen koulutetun ja kokeneen työvoimaan rajattua määrää.

Tutkimuksesta selvisi, että työntekijöiden kielitaito heikentää työntekijöiden yhteistyötä ja tämän kautta työn onnistumista ja turvallisuutta. Niin suomenkielisten kuin vieraskielisten työntekijöiden kielitaito vaatii kehittämistä. Vieraskielisten työntekijöiden suomenkielen osaamista on parannettavaa. Suomenkielisten työntekijöiden englanninkielen osaamiseen on myös panostettava enemmän.

9.1.2 Perehdytys

Kyselyjen avulla selvisi, että työmaahan ja työhönperehdytyksen laajuus on riittävä, mutta yleisperehdytysaineiston sisältöä on täydennettävä. Niin työnjohto ja suomalaiset työntekijät kuin vieraskieliset työntekijät tarvitsevat tietoa monikulttuurisuudesta. On suositeltavaa lisätä olemassa olevaa työkaluun eri kulttuurien piirteet. Vieraskielisille työntekijöille olisi tarvetta laatia suomenkielen sanankirjaa joka olisi keskittynyt rakennusalan ammattisanastoon.

Kyselystä selvisi, että vieraskielisten työntekijöiden perehdytys on tapahtunut suomen ja englannin kielellä. Syynä tähän on ollut se, että osa perehdytyksistä on tapahtunut vieraskielisten työntekijöiden esimiesten välityksellä. Tällöin vastaava työnjohtaja on perehdyttänyt vieraskielisten työntekijöiden suomen tai englanninkieltä puhuvan esimiehen. Tämän jälkeen esimies on perehdyttänyt oman alaisiaan. Englanninkieltä perehdytykseen on käyttänyt yli puolet työmaista. Perehdytyksen työkaluna pääosin käytetty perehdytyslomake ei ole oikea aineisto tähän perehdytykseen. Yleis- ja työmaahanperehdytykseen on tehty monikielinen PowerPoint esitys. Luultavasti perehdytyksen tämä työkalu ei ole työnjohdon tiedossa. Perehdytyksen onnistumisen takia on erittäin tärkeää, että työnjohdolla on tieto käytettävistä perehdytysaineistosta. Työnjohdon tiedottamista voidaan parantaa:

- perehdytystä auditoimalla
- perehdytyksen vastuuhenkilöitä säännöllisesti kouluttamalla
- yrityksessä turvallisuus tukihenkilöiden nimeämällä
- työmaan seurantalaverin turvallisuusosion laajentamalla
- Skanska Infra Oy:n viikkolehden palstoja käyttämällä.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että vieraskielisten työntekijöiden perehdytys ei aina toteudu Skanska Infra Oy:n tavoitteiden mukaisesti. Yleis- ja työmaahanperehdytykseen oli mahdollista käyttää ainoastaan puoli tuntia ja työhönperehdytykseen ainoastaan 15 minuuttia. Lepistön mukaan vieraskielisten työntekijöiden perehdytykseen on varattavaa noin kuukausi aikaa (luku 5.3.). Tämä perehdytysaika kattaa vieraskielisen työntekijän perehdytysprosessia, johon sisältyy:

- valmistuminen vieraskielisen työntekijän perehdytykseen
- työntekijän vastaanottaminen
- perehdytystapahtuma
- vieraskielisen työntekijän koulutukset
- työn tekemisen jatkuva seuranta.

Perehdytysprosessin jokainen osa on tärkeää, mutta perehdytystapahtuman lisäksi tutkija painostaa vieraskielisten työntekijöiden:

- työn tekemisen seurantaa
- jatkuvan palautteen antamista.

Perehdytysprosessin nämä osat vievät Lepistön mukaan enintään aikaa ja sitovat resursseja. Skanska Infra Oy:n rakennustyömailla perehdytykseen varattu aika riittää ainoastaan vieraskielisen työntekijän varsinaiseen perehdyttämiseen. Työn tekemisen jatkuvaan seurantaan yritys ei ole varannut työntekijöitä eikä aikaa. Mitä seuraa työnjohdon tyytymättömyys vieraskielisten työntekijöiden työn laatuun ja tuottavuuteen.

Vieraskielisten työntekijöiden perehdytykseen käytetty aineisto ei aina palvele työntekijöitä eivätkä työmaata. Tämä johtuu siitä, että työmailla ei ole käytössä riittävästi resursseja toteuttaa vieraskielisten työntekijöiden perehdytystä perehdytys suunnitelmien mukaisesti. Perehdytysprosessin kesto on useasti pitempi kuin vieraskielisten työntekijöiden suorittaman työn kesto. Vieraskielisten työntekijöiden perehdytyksen onnistumista yritys voi edesauttaa tehostamalla ja samalla lyhentämällä perehdytystä.

Tutkimuksessa on noussut esiin perehdytyksen tehostamisen keinona perehdytysvihkon kehittämistä vieraskielisille työntekijöille. Vieraskieliset työntekijät saisivat yleisperehdytys- ja työmaahanperehdytys aineiston omaan käyttöön, jotta he voisivat tutustua siihen jo ennen työn aloittamista. Tällä tavalla työmaalla perehdytysaika voidaan käyttää työntekijöiden työhönperehdytykseen ja vastaamaan yleis- ja työmaahanperehdytykseen liittyviin kysymyksiin. Tutkimuksen mukaan yritykseen, monikulttuurisuuteen ja työmaahan perehtynyt, useita kieliä osaava perehdyttäjä voisi opastaa yrityksen vieraskielisiä työntekijöitä tavoitteiden mukaisesti. Työntekijöiden

perehdytystä ja monikulttuurisen organisaation tavoitteiden saavuttamista voisi edesauttaa työntekijöiden mahdollisuus osallistua kielikoulutuksiin.

9.1.3 Työhönperehdytys

Kyselystä selvisi että vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdytys on tapahtunut suomen, tai tshekin kielellä. Syynä tähän on ollut se, että osa perehdytyksistä on tapahtunut vieraskielisten työntekijöiden esimiesten välityksellä. Tällöin vastaava työnjohtaja on perehdyttänyt vieraskielisten työntekijöiden suomen tai englanninkieltä puhuvan esimiehen. Tämän jälkeen esimies on perehdyttänyt oman alaisiaan. Englannin kieltä perehdytykseen ei ole käytetty työntekijöiden mielestä. Perehdytykseen käytettyihin työkaluihin perehdytyksestä vastaavat esimiehet eivät antaneet vastausta. Syynä tähän voi olla se, että perehdytyksen työkalut eivät ole työnjohdon tiedossa. Perehdytyksen onnistumisen takia työnjohdon informointiin on kiinnitettävä enemmän huomiota vastaavaisuudessa. Perehdytyksen työkalut päivittyvät jatkuvasti ja vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdytys on aikavievä prosessi.

Monet vastaajat olivat sitä mieltä että yritys voisi parhaiten saavuttaa työhönperehdytyksen tavoitteet varaamalla perehdytykseen enemmän aikaa, henkilöstöitä ja käyttämällä yrityksen perehdytysaineistoa. Kyselystä on selvinnyt, että vastanneiden mielestä työhön perehtyneen mentorin avulla ja vieraskielisten työntekijöiden työnteon seuranta lisäämällä työ onnistuisi parhaiten.

9.2 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Hirsijärven mukaan tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten luotettavuutta eli sitä saadaanko tutkimuksen tuloksena ei-sattumanvaraisia vastauksia. Tulevatko tutkimuksen eri arvioijat samaan tulokseen tai antaako sama henkilö eri tutkimusajankohdalla samoihin kysymyksiin samoja vastauksia. (Hirsijärvi ym. 2007, 226-227.)

Tutkimuksen validius tarkoittaa mittarin, eli tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksen pätevyys kuvailee tutkimusmenetelmän kyvyn mitata juuri sitä, mitä tutkimuksella oli tarkoitus mitata. Olivatko tutkija ja vastaajat ymmärtäneet kysymyslomakkeessa asetettuja kysymyksiä samalla tavalla. (Hirsijärvi ym. 2007, 226-227.)

Tutkija on varmistanut tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyden laatimalla kysymykset helposti ymmärrettäviksi ja esittelemällä selkeät vastausvaihtoehdot. Avoimilla vastausvaihtoehdoilla tutkija on pyrkinyt saamaan sellaiset vastaukset, jotka ei osannut ennakoida. Kyselylomakkeet testattiin ennen niiden lähettämistä ja saatujen kommenttien perusteella tehtiin tarvittavat muutokset. Kyselylomakkeet lähetettiin kahdella työmaalla ennen tutkimuksen alkamista tarkistettavaksi ja kommentoitavaksi. Vastaavien mestareiden palautteiden mukaan lyhennettiin suomenkielisten työntekijöiden kyselylomakkeet ja muutettiin kysymyslauseet helpommin ymmärrettäviksi. Kyselyyn sisältyi saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sen tavoitteista. (Vehkalahti 2008, 47.) Kyselylomake sisälsi tiedotteen yrityksen käytössä olevista perehdytystavoista ja perehdytyksen tavoitteista. Näin vastaajia valistettiin erilaisista perehdytystavoista, työntekijöiden perehdytyksen tuomista hyödyistä ja sen tarkoituksesta.

Aineiston keräämismenetelmän valinnalla tutkija pyrki lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Vieraskielisille ja suomenkielisille työntekijöille kyselylomakkeen tutustumiseen ja täyttämiseen oli annettu viikko aikaa, jolloin he olivat päässeet tutustumaan kysymyslomakkeen sisältöön ja voineet pohtia vastauksiaan. Viikko

kyselylomakkeen lähettämisen jälkeen tutkija keräsi ja samalla tarkasti henkilökohtaisesti vieraskielisten ja suomenkielisten työntekijöiden kyselylomakkeet. Näin työntekijöille oli mahdollisuus esittää kysymyksiään tutkimuksesta ja tutkijalla sai mahdollisuuden varmistaa että kysymykset ovat ymmärretty puolin ja toisin oikein. Korjaukset kirjattiin kyselyalueittain huolellisesti, näin saatiin luotettavia vastauksia ja pyrittiin välttämään virheiden syntymistä tutkimustuloksissa.

9.3 Vastaamattomuuden vaikutus tutkimustuloksiin

Kyselylomakkeet lähetettiin kaikille monikulttuurisella työmaalla toimivalle esimiehille ja työntekijöille. Kyselyt suunnattiin vieraskielisille työntekijöille, heidän esimiehilleen ja suomalaisille työtovereilleen. Kyselyitä lähetettiin, yhteensä 73 kappaletta. Vieraskielisille työntekijöille lähetettiin 21 kappaletta, suomalaisille esimiehille 12 kappaletta ja 40 kappaletta työmaiden suomenkielisille työntekijöille.

Lähetetyistä 73 kyselylomakkeesta palautui 40 kappaletta. Kokonaiskadon suuruus on 33 kpl eli 45 %.

Taulukko 21. Kyselyn vastausprosentti

| | Kyselylomakkeet | | | |
|-----------------------------------|-----------------|---------------|-----------|-----------|
| | Lähetetty | Vastaanotettu | Kato | Kato % |
| Vieraskieliset työntekijät | 21 | 8 | 13 | 62 |
| Suomenkieliset työntekijä | 40 | 20 | 20 | 50 |
| Esimiehet | 12 | 12 | 0 | 0 |
| Kaikki yhteensä | 73 | 40 | 33 | 45 |

Vieraskielisille työntekijöille lähetettiin 21 kyselylomaketta, joista palautui 8 kappaletta, joka aiheutti 61 %:n kadon. Esimiehille lähetettiin 12 kappaletta kyselyä, joista palautui 12 kappaletta, joka aiheutti heidän osalta 0 %:n kadon. Suomalaisille työntekijöille lähetetystä 40 kyselylomakkeesta saatiin 20 kappaletta takaisin, kadon suurus oli 50 %. Kadon seurauksena kohderyhmiä koskevat päätökset voivat olla virheellisiä. Jos kyselylomakkeet vastaamatta jättäneet työntekijät ovat vastanneiden kanssa eri mieltä,

tutkimuksen tulos saattaa olla virheellinen. Kyselyn vastanneiden kohderyhmien jakautumat olivat samanlaiset kuin perusjoukon. Tällä perusteella voidaan sanoa, että tutkimus antaa luotettavan tuloksen. (Taanila 2009, Määrällisen aineiston kerääminen.)

Virhemarginaalin, eli kadon aiheuttamaa poikkeamaa arvioimisessa ensimmäiseksi määriteltiin tutkimuksen luottamustaso ja laskettiin kyselyn tulosten prosenttiosuuden luottamusväli.

Luotettavuustasoon valintaan vaikutti saatujen vastausten määrä otoksen kokoon nähden. Otoksen, eli lähetettyjen kyselyiden määrä oli 73 kpl. Vastauksia pitäisi saada vähintään 26 kpl jotta tutkimuksen luottamustaso olisi 95 %. Taululukosta selviää että saatujen vastausten määrä oli riittävä siihen että tutkimuksen luottamustasona pidettäisiin 95 %. Tämä tarkoittaa sitä, että perusjoukon vastauksista poikkeavien vastausten riskin suuruus on 5 %. (Taanila, 2011, 2.)

Taulukko 22. Tutkimuksen tuloksien luottamustaso

| Luottamustaso 95 % | Lähetetty kyselylomake (kpl) | Saatava vastaus vähintään (kpl) | Vastaanotettu kyselylomake (kpl) |
|-----------------------------------|---|--|---|
| Vieraskieliset työntekijät | 21 | 8 | 8 |
| Suomenkieliset työntekijät | 40 | 14 | 20 |
| Esimiehet | 12 | 4 | 12 |
| Kaikki yhteensä | 73 | 26 | 40 |

10 YHTEENVETO

Tässä työssä tutkittiin Skanska Infra Oy:n monikulttuurisia työmaita ja niiden käytössä olevat perehdytystyökaluja ja perehdytystapoja. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkistaa vieraskielisten työntekijöiden perehdytystavat ja niiden toimivuus, tehdä muutosehdotukset vieraskielisten työntekijöiden perehdytysaineistoon.

Tutkimustyön tulokset vahvistivat erilaisten tutkimuksien tuloksia monikulttuurisen organisaation vahvuuksista ja haasteista. Työmailla vieraskielisten työntekijöiden perehdytys nähdään työntekijöiden ja työnantajien näkökulmasta työn turvallisuuden kannalta tärkeänä. Työmaiden käyttöön laaditut perehdytysvälineet ovat laajat ja monipuoliset, koska vieraskielisten työntekijöiden perehdytysprosessi vaatii työmaalta resursseja.

Vieraskielisten työntekijöiden perehdytys ei toteudu aina yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Sen työkalut ja prosessit eivät aina palvele työmaata. Tämä johtuu siitä, että vieraskieliset työntekijät suorittavat useasti lyhytkestoisia projekteja yrityksen työmaalla. Tästä johtuen työmaiden käytössä olevat resurssit eivät aina riitä toteuttamaan heidän perehdytystä perehdytys suunnitelmien mukaisesti. Yrityksen käytössä oleva perehdytysprosessin kesto on pitempi kuin vieraskielisten työntekijöiden suorittaman työn kesto. Vieraskielisten työntekijöiden perehdytyksen ja työn onnistumista yritys voisi edesauttaa lyhentämällä perehdytystä ja varaamalla aikaa ja henkilöstöä työn tekemiseen seurantaan.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että vieraskielisten työntekijöiden perehdytyksen onnistumisen tärkeimmät tekijät ovat perehdytykseen käytetty aika, perehdytyskieli ja perehdyttäjän ominaisuudet. Tehostamiskeinoiksi esitetäänkin vieraskielisten työntekijöiden perehdytysvihkon ja rakennusalan sanakirjan käyttöön ottoa sekä perehdyttäjien taitojen kartuttamista monikulttuurisuudesta.

Monikulttuurisen organisaation toimintaa edesauttavana keinoina esitetään työntekijöiden kielikoulutuksien kehittämistä ja perehdytysaineiston täydentämistä

monikulttuurisuuteen liittyvällä osiolla joihin sisältyy selvitys vastaanottajan ja vieraan maan ja työyhteisön kulttuurien piirteiden ja kulttuurien ulottuvuuksien eroista, kuten:

- valtaetäisyydestä
- yhteisöllisyydestä ja yksilöllisyydestä
- maskuliinisuudesta, feminiinisyydestä
- epävarmuuden välttämisestä
- aikakäsityksestä.

Kielikoulutuksien järjestämisessä on otettava huomioon työmaiden tarpeet ja mahdollisuudet realistiset mahdollisuudet osallistua koulutuksiin.

Skanska Infra Oy:ssä monikulttuurisuus on otettu huomioon monella eri tavalla, mutta paljon on vielä tehtävissä, jotta yritys ei hukkaisi sen mukaan tuomia hyötyjä.

Työntekijöiden erilaisuus tuo monikulttuuriseen työyhteisöön vahvuuksia jokaisesta kulttuurista, ja kulttuuriälyä omaava johtaja pystyy eliminoimaan heikkouksia ja vahvistamaan työntekijöiden yhteistyötä.

Jatkotutkimuksilla olisi hyvä selvittää työyhteisön tiedotuskanavien toimivuutta, esimiesten monikulttuurisuusosaamista ja kulttuuriälyä, vieraskielisten työntekijöiden kouluttautumis- ja kotoutumishalua ja mahdollisuuksia sekä vieraskielisten työntekijöiden terveydentilan seuranta ja sen edistämiskeinoja.

LÄHTEET

Aaltonen, M. Työtapaturmien aiheuttamat kustannukset - Työturvallisuuden merkitys työpaikkojen tuottavuuteen. (online) (viitattu 1.5.2011.)

<http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=105089&n=kuvaus>.

Earley, P., Christopher, A., Son & Tan, J-S. 2006. CQ. Developing cultural intelligence at work. Stanford, California. USA. Stanford University Press.

Harjuniemi, M. 2011. Ulkomaalaiset rakennusalalla, samat pelisäännöt kaikille. (nettivideo) (viitattu 13.7.2011.)

http://qsb.webcast.fi/c/customers/customers_2011_0110_seminaari_harjuniemi/.

Hofstede, G. 2001. Culture's Consequences. Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations. Second edition. USA. Sage Publications.

Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Juva. Geert Hofstede ja Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hofstede, G. & Hofstede, G. 2005. Cultures and organizations. Software of the Mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. NY. McGraw-Hill.

ILO. (International Labour Organization) (online) (viitattu 15.7.2011)
<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/who-we-are/lang--en/index.htm>.

Infra Ry. (online) (viitattu 15.7.2011)
<http://www.infrary.fi/index.php?m=3&s=1&id=33>.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. WSOY, Helsinki.

Lahden Ammattikorkeakoulu. 2007. Hyvä Perehdytys – opas. (online) (viitattu 1.7.2011)

<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen Johtaminen. Juva: WS Bookwell Oy.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 3. painos. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Lith, P. 2007. Työnteko yli rajojen lisääntyy. Tieto&trendit lehti 7/2007.

Mäkilouko, M. 2003. Multicultural Leadership. Strategies for Improved Performance. Helsinki. Multiprint Oy.

Myrskylä, P. 2010. Maahanmuutossa suuria vuosivaihteluita (online) (Viitattu 13.7.2011)
http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-07-09_001.html?s=0#6.

OSHA Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto, Neuvoston Direktiivi 89/391/ETY. (Oline) Luettu 15.7.2011.)
<http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/legislation/89-391.stm>.

Euroopan Yhteisöjen Neuvoston direktiivi, turvallisuutta ja terveyttä koskevien vähimmäisvaatimusten täytäntöönpanosta tilapäisillä tai liikkuvilla rakennustyömailla. (92/57/ETY) (online) (Viitattu 15.7.2011.)
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31992L0057:FI:HTML>.

Pehkonen, J. 2009. Pulaa työstä ja työvoimasta. Taloustieto.

Rakennusliitto Ry (online) (Viitattu 18.7.2011.)
http://www.rakennusliitto.fi/haku/?E*Q=ulkomaalaiset.

Ruotsalainen, K. 2009. Ulkomaalaisten tilapäisen työnteon tilastointi on hajanaista ja puutteellista. (online) (Viitattu 13.7.2011)
http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_008.html?s=0.

Sarvimäki, M. 2005 Maahanmuuttajien työttömyys, teoksessa Hämäläinen, K. Taimio, H. ja Uusitalo, R. (toim.) Työttömyys – taloustieteellisiä puheenvuoroja. Edita, Helsinki.

Tarkkonen H. 2011. Rakennustyömaa monikulttuurisena työyhteisönä. ETERAN aloituspuheenvuoro. Rakennusteollisuus RT ry. Seminaarin puheenvuoro.

Thomas, D. ja Inkson, K. 2003. Cultural Intelligence. People Skills for Global Business. San Francisco. USA. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Työterveyskeskus (TTK) 2009. Työhön Perehdyttäminen ja Opastus: Ennakoivaa Työsuojelua. (online) (viitattu 1.7.2011)
http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf.

Työterveyslaitos. 2010. Muuttuva työelämä. (online) (viitattu 1.7.2010)

Taanila, A. 2009. Määrällisen aineiston kerääminen. (pdf) (viitattu 17.8.2011)
<http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t>.

Taanila, A. 2011. Tilastollisen päättelyn alkkeet. (pdf) (viitattu 17.8.2011)
<http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/p/>.

Rakennusteollisuus RT ry. Työvoimatiedustelu marraskuussa 2010. (online) (viitattu 13.7.2011).
<http://www.rakennusteollisuus.fi/download.aspx?intFileID=2186...13534>.

Gerald, A. Strandskov, J. Edwin, D. 1998. International marketing and export management. Third edition. Addison-Wesley.

Storti, G. 2004 (second edition). The art of crossing cultures. Boston. USA. and London. UK. Nicholas Brealey Publishing.

Tilastokeskus 2010. Väestörakenne 2010 (pdf) (viitattu 12.7.2011)

http://tilastokeskus.fi/til/vaerak/2010/vaerak_2010_2011-03-18_laa_001_fi.html.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum Media, Helsinki.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Vartiainen-Ora, P. Perehdyttämällä monimuotoiseen työyhteisöön. Petmo.
Tummavuoren kirjapaino DARK 2007.

Perehdytysohjeet Skanska Oy.

Y4 7L4 Perehdyttäminen (pdf) Luotu: 8.5.2009.

Työmaahan perehdyttäminen työnjohtajille (ppt) Luotu: 29.1.2010.

Tervetuloa Skanskaan työntekijä0408 (pdf) Luotu:6.5.2010.

T4012 Perehdyttämisohje (doc) Luotu: 31.8.2010.

Perehdyttäjän opas, toimihenkilöt170108 (doc) Luotu: 27.5.2010.

Perehdyttäjän opas esimiehille (doc) Luotu:27.5.2010.

Palautekysely uusille toimihenkilöille (pdf) Luotu: 14.12.2010.

Perehdyttämissuunnitelmat:

T4O15 Työmaalla työskenteleville toimihenkilöiden (xls) Luotu: 1.6.2010.

T4O34 Kesätyöntekijöiden ja harjoittelijoiden (xls) luotu: 1.6.2010.

T4O35 Vastaava työnjohtaja, työmaapäällikkö perehdytysuunnitelma.(xls)

T4O36 Vanhempi työnjohtaja perehdytysuunnitelma (xls) Luotu: 14.12.2010.

T4O37 Työpäällikön perehdytysuunnitelma (xls) Luotu: 1.6.2010.

T4O38 Nuorempi työnjohtaja (xls) Luotu: 28.5.2010.

Turvallisuusliite 2011.

LIITTEET

LIITE 1. Esimerkki kyselylomakkeesta esimiehet, Esimiehet, perehdytyksestä vastaavat toimihenkilöt

LIITE 2. Esimerkki yhteenveto esimiehet, Esimiehet, perehdytyksestä vastaavat toimihenkilöt

ESIMERKKI KYSELYLOMAKKEESTA

LIITE 1: 1 (17)

KYSELYLOMAKE ULKOMAALAISTAUSTAISTEN TYÖNTEKIJÖIDEN
PEREHDYTYKSESTÄ

Esimiehet, perehdytyksestä vastaavat toimihenkilöt

Sisällysluettelo:

SAATEKIRJE

A, TAUSTATIEDOT

B, YLEISPEREHDYTYS

C, TYÖMAAHAN PEREHDYTYS

D, TYÖHÖNPEREHDYTYS

E, MONIKULTTUURINEN ORGANISAATIO

(jatkuu)

LIITE 1: 2 (17)

SAATEKIRJE

Tervehdys!

Opiskelen työn ohessa Tampereen ammattikorkeakoulussa ylemmäksi rakennusinsinööriksi (YAMK) ja teen opinnäytetyötä aiheesta "Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden perehdytys".

Tarkoitukseni on tarkistaa ja kehittää työmaiden käytössä olevan perehdytysaineistoa niin, että se vastaisi rakennustöiden työturvallisuusmääräysten asettamien vaatimusten lisäksi Skanska Infra Oy:n turvallisuusvaatimuksiin. Perehdytysaineisto ottaa huomioon myös monikulttuurisuuden asettamat haasteet. Uusien työkalujen avulla yritys varmistuisi siitä, että myös vieraskieliset työntekijät saavat asianmukaisen työhön ja työmaahanaperehdytyksen. Työhöni haastattelen Skanska Infra Oy:n suomalaiset, vieraskieliset työntekijät ja työmaan perehdytyksestä vastaavat toimihenkilöt.

Tämän kyselyn kautta antamasi palaute tuottaa tärkeää tietoa siitä, miten vieraskielisten työntekijöiden perehdytysaineistoa voidaan parantaa. Vastaamiseen menee noin 15 minuuttia. Kyselyyn vastataan täysin luottamuksellisesti ja nimettömänä, eikä vastauksia yhdistetä yksittäisiin vastaajiin.

Kiitoksia vaivannäöstäsi!

Terveisin:

Aniko Polczer
tuotantoinsinööri
Skanska Infra Oy

Helsingissä, 21.5.2011

(jatkuu)

LIITE 1: 3 (17)

A, TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli

- ☐ nainen
☐ mies

2. Ikä _____**3. Kansalaisuutesi**

- ☐ Suomi
☐ Ruotsi
☐ Venäjä
☐ Viro
☐ Tsekki
☐ Jokin muu, mikä _____

4. Minkä maan kansalaisia työyhteisössäsi on?

- ☐ suomi
☐ ruotsi
☐ englanti
☐ viro
☐ venäjä
☐ tshekki
☐ Jokin muu, mikä _____

5. Mikä on työntekijäasemasi?

- ☐ lähetetty työntekijä
☐ Skanskan palveluksessa oleva lähetetty työntekijä
☐ Skanska Infra Oy:n työntekijä
☐ Jokin muu, mikä _____

(jatkuu)

LIITE 1: 4 (17)

6. Työnimike

- ☐ työnjohtaja
☐ työmaainsinööri
☐ vastaava työnjohtaja
☐ työpäällikkö
☐ tuotantoinsinööri

7.Kokemuksesi rakennusalalla?

- ☐ 0-1 vuotta
☐ 1-5 vuotta
☐ 5-10 vuotta
☐ 10-20 vuotta
☐ Jokin muu, mikä _____

8.Työkokemuksesi monikulttuurisella työmaalla rakennustyömaalla

- ☐ 0 vuotta
☐ 0-2 vuotta
☐ 2-10 vuotta
☐ 10- vuotta
☐ Jokin muu, mikä _____

9. Miten usein puhut vierasta kieltä?

| | suomi | ruotsi | englanti | viro | venäjä | tsekki | Jokin muu, mikä |
|--------------------------------|-------|--------|----------|------|--------|--------|--------------------|
| päivittäin | () | () | () | () | () | () | |
| viikottain | () | () | () | () | () | () | |
| noin 1-2 kertaa kuukaudessa | () | () | () | () | () | () | |
| en koskaan | () | () | () | () | () | () | |

(jatkuu)

LIITE 1: 5 (17)

10. Arvioi kielitaitosi**10 todella hyvää, 1 välttävää**

| | (10=todella hyvää, 1=välttävää) | | | | | | | | | |
|------------|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| suomi | () | () | () | () | () | () | () | () | () | () |
| ruotsi | () | () | () | () | () | () | () | () | () | () |
| englanti | () | () | () | () | () | () | () | () | () | () |
| viro | () | () | () | () | () | () | () | () | () | () |
| venäjä | () | () | () | () | () | () | () | () | () | () |
| tsekki | () | () | () | () | () | () | () | () | () | () |
| Jokin muu, | () | () | () | () | () | () | () | () | () | () |

11. Mikä on näkemyksesi, minkä vuoksi Skanska teettää töitä ulkomaalaisella työvoimalla?

- ☐ Suomessa ei ole saatavissa tähän tehtävään koulutettua työvoima
☐ Suomessa tähän tehtävään koulutettua työvoimaa on rajoitetusti
☐ Suomessa on tähän tehtävään pätevää työvoimaa, mutta se on liian kallis
☐ Skanskan strategian kuuluu työmaiden monikulttuurisuuden edistäminen, tukeminen
☐ Jokin muu, mikä _____

12. Mikä on näkemyksesi, millaisia onnettomuuksia sattuu työmailla yleisimmin vieraskielisille työntekijöille?

- ☐ Pieni onnettomuus
☐ Läheltä piti onnettomuus
☐ Alle 1 päivän poissaoloon johtunut onnettomuus
☐ 1-2 päivän poissaoloon johtunut onnettomuus
☐ Yli 3 päivän poissaoloon johtunut onnettomuus
☐ Ei ole sattunut onnettomuutta ulkomaalaisille työntekijöille
☐ Jokin muu, mikä _____

(jatkuu)

LIITE 1: 6 (17)

OSA B, YLEISPEREHDYTYKS

Yleisperehdytys varmistaa, että työntekijä tuntee yrityksen toimintatavat.

Ulkomaalaisten työntekijöiden osalta yleisperehdytyksessä on annettava tiedot työn tekemisen kulttuurista Suomessa ja varmistettava, että työmaalla on yhteinen tapa kommunikoida. Yleisperehdytyksen antaa Skanska omille uusille työntekijöilleen ja kukin aliurakoisija omille työntekijöilleen.

Yleisperehdytyksen tavoitteet:

- tehtäväkuvan ja tavoitteiden selkeyttäminen
- toimintatapojen, sääntöjen ja käytäntöjen oppiminen
- työskentely-ympäristön hahmottaminen
- organisaation arvojen tiedostaminen
- kokemustiedon saaminen
- vaarojen välttäminen

1. Millä kielellä työmaalla on mahdollista perehdyttää vieraskieliset työntekijät?

- ☐ suomi
- ☐ ruotsi
- ☐ englanti
- ☐ viro
- ☐ venäjä
- ☐ tshekki
- ☐ Jokin muu, mikä _____

2. Milloin yleisperehdytys on tapahtunut?

- ☐ Ennen työn aloittamista, heti työmaalle tultua
- ☐ Työn kestäessä jo jonkin aikaa
- ☐ Ei perehdytetty
- ☐ Jokin muu, mikä _____

(jatkuu)

LIITE 1: 7 (17)

3. Arvioi vieraskielisten työntekijöiden yleisperehdytyksen tärkeyttä työn onnistumisen kannalta!

- ☐ erittäin tärkeä
- ☐ melko tärkeä
- ☐ Ei kovin tärkeä
- ☐ Ei lainkaan tärkeä

4. Arvoi ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden yleisperehdytyksen kesto

- ☐ alle 15 min
- ☐ 15-30min
- ☐ 30 min
- ☐ 30min-60min
- ☐ 60 min
- ☐ 60-90min
- ☐ 90min
- ☐ yli 90 min
- ☐ Jokin muu, mikä _____

5. Kuka perehdytti työntekijät?

- ☐ vastaava työnjohtaja
- ☐ työmaainsinööri
- ☐ työsuojeluvaltuutettu
- ☐ oma ulkomaalaistaustainen esimies
- ☐ työnjohtaja
- ☐ Jokin muu, mikä _____

6. Millaisia työkaluja käytät ulkomaalaisten työntekijöiden yleisperehdytykseen?

- ☐ PowerPoint esityksen
- ☐ Perehdytyslomakkeen
- ☐ Perehdytys Dvd:n
- ☐ Jokin muu, mikä _____

(jatkuu)

LIITE 1: 8 (17)

7. Onko varmistettu perehdytyksen jälkeen, että ulkomaalaistaustaiset työntekijät tietävät työmaan yleisiä asioita?

- ☐ lopputentin avulla
☐ ei ole varmistettu
☐ Jokin muu, mikä _____

8. Mikä on näkemyksesi, saavutettiin ko yleis perehdytyksen tavoitteet vieraskielisten työntekijän kannalta työmaallasi, Skanskan käytössä olevien työkalujen avulla?

| | Saavutetaan hyvin | Saavutetaan melko hyvin | Saavutetaan jonkin verran | Ei saavuteta lainkaan | Jokin muu, mikä |
|---|-------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------|
| Ulkomaalaiset työntekijät työskentelevät tehokkaasti ja osaavat ylläpitää ja edistää ammatillista | () | () | () | () | |
| Ulkomaalaisille työntekijöillä on osallisuuden ja hallinnan tunne organisaatiossa | () | () | () | () | |
| Ulkomaalaiset työntekijät viihtyvät työyhteisössä | () | () | () | () | |
| Ulkomaalaisille työntekijöillä on oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden tunne | () | () | () | () | |
| Ulkomaalaiset työntekijät jaksavat työssä | () | () | () | () | |
| Ulkomaalaiset työntekijät osaavat työskennellä turvallisesti työpaikalla | () | () | () | () | |
| Ulkomaalaiset työntekijät kokevat työnsä merkityksellisenä | () | () | () | () | |
| Ulkomaalaiset työntekijät toimivat eettisten sääntöjen mukaisesti | () | () | () | () | |
| Jokin muu, mikä | () | () | () | () | |

9. Minkälaisia muutoksia yleis perehdytyskäytäntöön kannattaisi tehdä, että yritys saavuttaisi yleis perehdytyksen tavoitteita? (asetat ehdotukset tärkeysjärjestykseen)

- ☐ ottaa yleis perehdytyksen käyttöön
☐ perehdytys työntekijöiden omalla äidinkielellä
☐ perehdytys selkosuomella
☐ monikielinen perehdytysvihko työntekijän käyttöön
☐ perehdytyksen muistilista työntekijöiden käyttöön
☐ monikulttuurisuuteen ja työmaahan perehtynyt perehdyttäjä
☐ Jokin muu, mikä _____

(jatkuu)
 LIITE 1: 9 (17)

10. Mitkä yleis perehdytysaineiston osat mielestäsi pitäisi muuttaa, jotta yritys saavuttaisi yleis perehdytyksen tavoitteet myös ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osalta?

| | muutos | | |
|---|--------|-----|---------------------|
| | kyllä | ei | selitys muutoksesta |
| Skanska esittely | () | () | |
| Työturvallisuusasioiden selvitys | () | () | |
| Työsuhde ja henkilöstöasioiden selvitys | () | () | |
| Työn tekemisen kulttuurin selitys | () | () | |
| Eettiset säännöt | () | () | |
| Kommunikoinnin varmistus | () | () | |
| Työntekijän velvollisuuksien esittely | () | () | |
| Työterveyshuollon esittely | () | () | |
| Harrastustoiminnan esittely | () | () | |
| Koulutusmahdollisuuksien esittely | () | () | |
| Jokin muu, mikä | () | () | |

(jatkuu)

LIITE 1: 10 (17)

Osa C, TYÖMAAHAN PEREHDYTTÄMINEN

Työmaahan perehdyttäminen on lakisääteistä ja sen antaa työmaan pääurakoitsija.

Työmaahanperehdytys varmistaa, että työntekijän tiedot riittävät varmistamaan turvallista työskentelyä.

Työmaaperehdytyksen tavoitteet ovat:

- Työntekijä tuntee työmaan organisaation
- Työntekijä tuntee työmaan toimintatavat
- Työntekijä tuntee työmaan sääntöjä
- Työntekijä tuntee työmaan yleiset vaaratilanteet ja haittatekijät
- Työntekijä tunnistaa työhönsä liittyvät vaarat
- Työntekijä tietää työssä käytettävistä suojaimista ja niiden käytöstä
- Työntekijä ymmärtää työturvallisuusohjeet ja määräykset

1. Arvioi vieraskielisten työntekijöiden työmaahanperehdytyksen tärkeyttä työn turvallisuuden kannalta!

- ☐ Erittäin tärkeä
- ☐ Melko tärkeä
- ☐ Ei kovin tärkeä
- ☐ Ei lainkaan tärkeä
- ☐ Jokin muu, mikä _____

2. Oletko tyytyväinen työntekijöiden työmaaosamiseen?

- ☐ olen
- ☐ en ole

(jatkuu)

3. Millä kielellä työmaalla on mahdollista perehdyttää vieraskieliset työntekijät?

- ☐ suomi
- ☐ ruotsi
- ☐ englanti
- ☐ viro
- ☐ venäjä
- ☐ tshekki
- ☐ Jokin muu, mikä _____

4. Kuinka paljon aikaa työmaa on varannut vieraskielisten työntekijöiden työmaaperehdytykseen?

- ☐ alle 15 minuuttia
- ☐ 15-60 minuuttia
- ☐ yli 60 minuuttia
- ☐ ei ole varattu aikaa työmaaperehdytykseen
- ☐ Jokin muu, mikä _____

5. Kuka perehdyttää vieraskieliset työntekijät työmaahan?

- ☐ vastaava työnjohtaja
- ☐ työmaainsinööri
- ☐ työsuojeluvaltuutettu
- ☐ työnjohtaja
- ☐ työntekijöiden vieraskielinen esimies
- ☐ joku muu
- ☐ Jokin muu, mikä _____

6. Milloin työmaahanperehdytys on tapahtunut?

- ☐ Ennen työn aloittamista, heti työmaalle tultua
- ☐ Työn kestäessä jo jonkin aikaa
- ☐ Ei perehdytetty
- ☐ Jokin muu, mikä _____

(jatkuu)

LIITE 1: 12 (17)

7. Millaisten työkalujen avulla vieraskieliset työntekijät perehdytetään työmaahan?

- ☐ PowerPoint esitys

- ☐ Perehdytyslomake
☐ PerehdytysDvd
☐ Jokin muu, mikä _____

8. Saavutetaanko työmaahanperehdytyksen tavoitteet työmaallasi Skanska Infra Oy:n käytössä olevien työkalujen avulla?

- ☐ Saavutetaan melko hyvin
☐ Saavutetaan jonkin verran
☐ Ei saavuteta lainkaan
☐ En osaa sanoa
☐ Jokin muu, mikä _____

9. Voidaanko mielestäsi vieraskielisten työntekijöiden työturvallisuus osaamista parantaa työmaalla

| | kyllä | ei | En osaa sanoa |
|--|-------|-----|---------------|
| perehdytystapaa parantamalla | () | () | |
| perehdytyksen työkaluja parantamalla | () | () | |
| perehdytyskielen valinnalla | () | () | |
| perehdyttäjän valinnalla | () | () | |
| seuraamalla vieraskielisten työntekijöiden toimintaa työmaalla | () | () | |
| vieraskielisten työntekijöiden tukihenkilön avulla | () | () | |
| työmaaperehdytyksen tentin avulla | () | () | |
| Jokin muu, mikä | () | () | |

(jatkuu)

LIITE 1: 13 (17)

Osa D, TYÖHÖNPEREHDYTYS

Työhönperehdytys on lakisääteistä. Työntekijän oma työnjohtaja on vastuussa työntekijän työhönperehdytyksestä.

Työhönperehdytyksen tavoitteet:

- työntekijä osaa suoriutua työstä suunnitelmien mukaisesti
- työntekijä tuntee työn sisällön
- työntekijä tietää työhön liittyvät laatuvaatimukset
- työntekijä tunnistaa ja osaa välttää työhönsä liittyvät vaarat
- työntekijä osaa työskennellä turvallisesti
- työntekijä osaa käyttää työhön tarvittavia koneita turvallisesti

1. Arvioi vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdytyksen tärkeyttä työn turvallisuuden kannalta!

- ☐ erittäin tärkeä
- ☐ melko tärkeä
- ☐ Ei kovin tärkeä
- ☐ Ei lainkaan tärkeä
- ☐ Jokin muu, mikä _____

2. Oletko tyytyväinen vieraskielisten työntekijöiden työhönperehtyneisyyteen?

- ☐ Kyllä, olen
- ☐ En ole

(jatkuu)

LIITE 1: 14 (17)

3. Millä kielellä perehdytys on tapahtunut?

- ☐ suomi
- ☐ ruotsi
- ☐ englanti
- ☐ viro
- ☐ venäjä
- ☐ tshekki

4. Kuinka paljon aikaa työmaa on varannut vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdyttämiseen?

- ☐ alle 15 minuuttia
- ☐ 15-60 minuuttia
- ☐ yli 60 minuuttia
- ☐ ei ole varattu aikaa työhönperehdyttämiseen
- ☐ Jokin muu, mikä _____

5. Kuka perehdytti vieraskieliset työntekijät työhön?

- ☐ työnjohtaja
- ☐ työsuojeluvaltuutettu
- ☐ oma esimies
- ☐ suomalainen työkaveri
- ☐ ulkomaalainen työkaveri
- ☐ Jokin muu, mikä _____

6, Milloin vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdytys on tapahtunut?

- ☐ Ennen työn aloittamista
- ☐ Työn kestäessä jo jonkin aikaa
- ☐ Ei koskaan
- ☐ Jokin muu, mikä _____

(jatkuu)

LIITE 1: 15 (17)

7. Millaista työtönopastusta vieraskieliset työntekijät saivat?

| | |
|---|--|
| Normaalin työnopastuksen | |
| Käytiin läpi kirjallinen tehtäväsuunnitelma työntekijöiden kanssa | |
| Tehtiin työn turvallisuussuunnitelma työntekijöiden kanssa | |
| Nimetiin työntekijöille tukihenkilö 10 työpäivän ajaksi. | |

9. Onko varmistettu perehdytyksen jälkeen, että vieraskieliset työntekijät osaavat suoriutua työssään turvallisesti?

- ☐ mallityön avulla
☐ ei ole varmistettu
☐ Jokin muu, mikä _____

10 Saavuttiko työmaa työhönperehdytyksen tavoitteet käytetyn perehdytystavan avulla?

- ☐ kyllä, saavutti
☐ ei saavuttanut
☐ en osaa sanoa

11. Mitä on näkemyksesi, voidaanko parantaa vieraskielisten työntekijöiden työturvallisuutta

| | kyllä | ei | En osaa sanoa |
|--|--------------------------|--------------------------|---------------|
| ottamalla työhönperehdytyksen käyttöön | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| perehdytyksen laadun parantamalla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| perehdytyksen muistilistan valmistamalla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| perehdytyskielen valinnalla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| valvonnan lisäämällä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

(jatkuu)

LIITE 1: 16 (17)

1. Pidätkö työstäsi monikulttuurisessa organisaatiossa esimiehenä?

- ☐ kyllä
- ☐ ei
- ☐ ehkä

2. Haluaisitko työskennellä monikulttuurisessa organisaatiossa ulkomaalaisten työntekijöiden mentorina?

- ☐ kyllä
- ☐ ei
- ☐ ehkä

3. Oletko havainnut työmaallasi työturvallisuuteen liittyvän ongelman, joka johtuisi ulkomaalaisten työntekijöiden

- ☐ pätevyyden väärin arvioimisesta
- ☐ kommunikaation liittyvistä ongelmista
- ☐ velvollisuuksien laiminlyönnistä
- ☐ ja suomalaisten työntekijöiden yhteistyöstä
- ☐ motivaatiosta
- ☐ turvallisuusosaamisesta
- ☐ Jokin muu, mikä _____

4. Miten työmaa on selvittänyt vieraskielisten työntekijöiden osaamista ennen työn aloittamista?

- ☐ ansioluettelon avulla
- ☐ työtodistuksen avulla
- ☐ referenssien avulla
- ☐ ei ole selvitetty
- ☐ Jokin muu, mikä _____

(jatkuu)

LIITE 1: 17 (17)

5. Arvioi ulkomaalaisten alaistesi ominaisuuksia!

| | Osaa hyvin | Osaa melko hyvin | Osaa melko hyvin | Osaa jonkin verran | Ei osaa lainkaan | En osaa sanoa |
|-------------------------|------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|---------------|
| tunnollisuus | () | () | () | () | () | () |
| huomaavaisuus | () | () | () | () | () | () |
| aloitteellisuus | () | () | () | () | () | () |
| asenne | () | () | () | () | () | () |
| yhteistyökyky | () | () | () | () | () | () |
| motivaatio | () | () | () | () | () | () |
| sitoutuneisuus | () | () | () | () | () | () |
| ammattillinen osaaminen | () | () | () | () | () | () |
| vuorovaikutustaidot | () | () | () | () | () | () |
| turvallisuusosaaminen | () | () | () | () | () | () |
| jokin muu, mikä | () | () | () | () | () | () |

6. Millaista tukea työmaa tarvitsee siihen että työnteko monikulttuurisessa ympäristössä, työmaalla sujuisi turvallisemmin?

- ☐ työmaa henkilöstön perehdytystä monikulttuurisuuteen
☐ työntekijävaihtoja
☐ tukihenkilön vieraskielisille työntekijöille
☐ kielikoulutusta
☐ tietoisuuksia monikulttuurisuudesta
☐ Jokin muu, mikä _____

7. Kerro mielipiteesi monikulttuurisesta työyhteisöstä!

ESIMERKKI YHTEENVETORAPROTISTA

LIITE 2: 1 (28)

**YHTEENVETORAPROTTI ULKOMAALAISTAUSTAISTEN
TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTYKSESTÄ**

Esimiehet, perehdytyksestä vastaavat toimihenkilöt

Sisällysluettelo:

A, TAUSTATIEDOT

B, YLEISPEREHDYTYS

C, TYÖMAAHAN PEREHDYTYS

D, TYÖHÖNPEREHDYTYS

E, MONIKULTTUURINEN ORGANISAATIO


Vastanneiden määrä : 11 hlö

Julkaistu: 21.5.2011



(jatkuu)

LIITE 2: 2 (28)


A, TAUSTATIEDOT

 Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat



1. Sukupuoli

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|-----------------|-----------|-------------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | nainen | 3 | 27,27% |  | | | | |
| 2. | mies | 8 | 72,73% |  | | | | |
| | Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |

2. Ikä

 avg: 37,00


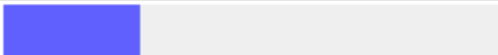
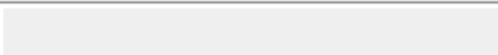


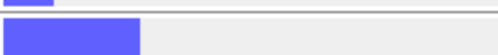

3. Kansalaisuutesi

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|--------------------|-----------|-------------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | Suomi | 10 | 90,91% |  | | | | |
| 2. | Ruotsi | 0 | 0,00% | | | | | |
| 3. | Venäjä | 0 | 0,00% | | | | | |
| 4. | Viro | 0 | 0,00% | | | | | |
| 5. | Tsekki | 0 | 0,00% | | | | | |
| 6. | Jokin muu, mikä | 1 | 9,09% |  | | | | |
| | Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |

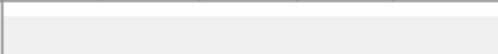


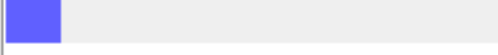
(jatkuu)

LIITE 2: 3 (28)

4. Minkä maan kansalaisia työyhteisössäsi on?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|--------------------|-----------|-----------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | suomi | 9 | 81,82% |  | | | | |
| 2. | ruotsi | 3 | 27,27% |  | | | | |
| 3. | englanti | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 4. | viro | 7 | 63,64% |  | | | | |
| 5. | venäjä | 1 | 9,09% |  | | | | |
| 6. | tsekki | 3 | 27,27% |  | | | | |
| 7. | Jokin muu, mikä | 3 | 27,27% |  | | | | |
| | Yhteensä | | | | | | | |

5. Mikä on työntekijäasemasi?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|---|-----------|-------------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | lähetetty työntekijä | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 2. | Skanskan palveluksessa oleva lähetetty työntekijä | 1 | 10,00% |  | | | | |
| 3. | Sukanska Infra Oy:n työntekijä | 8 | 80,00% |  | | | | |
| 4. | Jokin muu, mikä | 1 | 10,00% |  | | | | |
| | Yhteensä | 10 | 100% | | | | | |

(jatkuu)

LIITE 2: 4 (28)

6. Työnimike

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|-------------------------|-----------|-----------|------------------------|-----|-----|-----|------|
| 1. | työnjohtaja | 1 | 9,09% | <div><div></div></div> | | | | |
| 2. | työmaainsinööri | 2 | 18,18% | <div><div></div></div> | | | | |
| 3. | vastaava työnjohtaja | 5 | 45,45% | <div><div></div></div> | | | | |
| 4. | työpäällikkö | 1 | 9,09% | <div><div></div></div> | | | | |
| 5. | tuotantoinsinööri | 2 | 18,18% | <div><div></div></div> | | | | |
| | Yhteensä | | | | | | | |

7. Kokemuksesi rakennusalalla?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|--------------------|-----------|-------------|------------------------|-----|-----|-----|------|
| 1. | 0-1 vuotta | 0 | 0,00% | | | | | |
| 2. | 1-5 vuotta | 3 | 27,27% | <div><div></div></div> | | | | |
| 3. | 5-10 vuotta | 3 | 27,27% | <div><div></div></div> | | | | |
| 4. | 10-20 vuotta | 2 | 18,18% | <div><div></div></div> | | | | |
| 5. | Jokin muu, mikä | 3 | 27,27% | <div><div></div></div> | | | | |
| | Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |

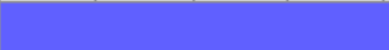
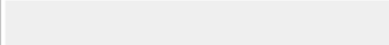

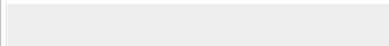
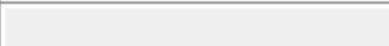
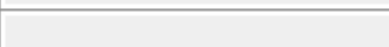

8. Työkokemuksesi monikulttuurisella työmaalla rakennustyömaalla

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|--------------------|-----------|-------------|------------------------|-----|-----|-----|------|
| 1. | 0 vuotta | 0 | 0,00% | | | | | |
| 2. | 0-2 vuotta | 4 | 36,36% | <div><div></div></div> | | | | |
| 3. | 2-10 vuotta | 7 | 63,64% | <div><div></div></div> | | | | |
| 4. | 10- vuotta | 0 | 0,00% | | | | | |
| 5. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| | Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |




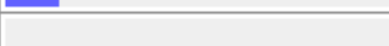
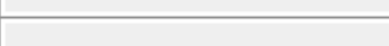
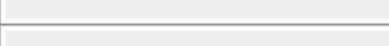
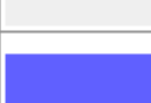
(jatkuu)

LIITE 2: 5 (28)

9. Miten usein puhut vierasta kieltä?*päivittäin*

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|--------------------|-----------|-------------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | suomi | 9 | 81,82% |  | | | | |
| 2. | ruotsi | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 3. | englanti | 2 | 18,18% |  | | | | |
| 4. | viro | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 5. | venäjä | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 6. | tsekki | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 7. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% |  | | | | |
| | Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |

viikottain

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|--------------------|-----------|-------------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | suomi | 5 | 50,00% |  | | | | |
| 2. | ruotsi | 1 | 10,00% |  | | | | |
| 3. | englanti | 1 | 10,00% |  | | | | |
| 4. | viro | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 5. | venäjä | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 6. | tsekki | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 7. | Jokin muu, mikä | 3 | 30,00% |  | | | | |
| | Yhteensä | 10 | 100% | | | | | |

(jatkuu)

LIITE 2: 6 (28)

noin 1-2 kertaa kuukaudessa

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|--------------------|-----------|-------------|------------------------|-----|-----|-----|------|
| 1. | suomi | 1 | 10,00% | <div><div></div></div> | | | | |
| 2. | ruotsi | 1 | 10,00% | <div><div></div></div> | | | | |
| 3. | englanti | 5 | 50,00% | <div><div></div></div> | | | | |
| 4. | viro | 1 | 10,00% | <div><div></div></div> | | | | |
| 5. | venäjä | 0 | 0,00% | | | | | |
| 6. | tsekki | 0 | 0,00% | | | | | |
| 7. | Jokin muu, mikä | 2 | 20,00% | <div><div></div></div> | | | | |
| | Yhteensä | 10 | 100% | | | | | |







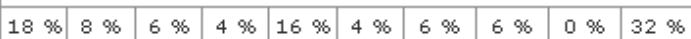
en koskaan

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|--------------------|-----------|-------------|------------------------|-----|-----|-----|------|
| 1. | suomi | 0 | 0,00% | | | | | |
| 2. | ruotsi | 0 | 0,00% | | | | | |
| 3. | englanti | 0 | 0,00% | | | | | |
| 4. | viro | 0 | 0,00% | | | | | |
| 5. | venäjä | 5 | 45,45% | <div><div></div></div> | | | | |
| 6. | tsekki | 2 | 18,18% | <div><div></div></div> | | | | |
| 7. | Jokin muu, mikä | 4 | 36,36% | <div><div></div></div> | | | | |
| | Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |

(jatkuu)

LIITE 2: 7 (28)




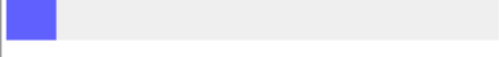
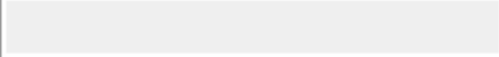
10. Arvioi kielitaitosi 10 todella hyvää, 1 välttävää

| | (10=todella hyvää, 1=välttävää) | | | | | | | | | | Yhteensä |
|-------------------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | (Arvo: 10) | (Arvo: 9) | (Arvo: 8) | (Arvo: 7) | (Arvo: 6) | (Arvo: 5) | (Arvo: 4) | (Arvo: 3) | (Arvo: 2) | (Arvo: 1) | |
| suomi (avg: 9,64) |  | | | | | | | | | | 100 % |
| ruotsi (avg: 4,36) |  | | | | | | | | | | 100 % |
| englanti (avg: 6,91) |  | | | | | | | | | | 100 % |
| viro (avg: 1,83) |  | | | | | | | | | | 100 % |
| venäjä (avg: 1,00) |  | | | | | | | | | | 100 % |
| tsekki (avg: 1,00) |  | | | | | | | | | | 100 % |
| (avg: 4,50) |  | | | | | | | | | | 100 % |
| Yhteensä | 18 % | 8 % | 6 % | 4 % | 16 % | 4 % | 6 % | 6 % | 0 % | 32 % | |

(jatkuu)

LIITE 2: 8 (28)

11. Mikä on näkemyksesi, minkä vuoksi Skanska teettää töitä ulkomaalaisella työvoimalla?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|---|-----------|-----------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | Suomessa ei ole saatavissa tähän tehtävään koulutettua työvoima | 1 | 9,09% |  | | | | |
| 2. | Suomessa tähän tehtävään koulutettua työvoimaa on rajoitetusti | 9 | 81,82% |  | | | | |
| 3. | Suomessa on tähän tehtävään pätevää työvoimaa, mutta se on liian kallis | 9 | 81,82% |  | | | | |
| 4. | Skanskan strategian kuuluu työmaiden monikulttuurisuuden edistäminen, tukeminen | 1 | 9,09% |  | | | | |
| 5. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% |  | | | | |
| | Yhteensä | | | | | | | |

(jatkuu)

LIITE 2: 9 (28)

12. Mikä on näkemyksesi, millaisia onnettomuuksia sattuu työmailla yleisimmin vieraskielisille työntekijöille?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|--|-----------|-----------|------------------------|-----|-----|-----|------|
| 1. | Pieni onnettomuus | 2 | 18,18% | <div><div></div></div> | | | | |
| 2. | Läheltä piti onnettomuus | 7 | 63,64% | <div><div></div></div> | | | | |
| 3. | Alle 1 päivän poissaoloon johtunut onnettomuus | 1 | 9,09% | <div><div></div></div> | | | | |
| 4. | 1-2 päivän poissaoloon johtunut onnettomuus | 1 | 9,09% | <div><div></div></div> | | | | |
| 5. | Yli 3 päivän poissaoloon johtunut onnettomuus | 0 | 0,00% | <div><div></div></div> | | | | |
| 6. | Ei ole sattunut onnettomuutta ulkomaalaisille työntekijöille | 3 | 27,27% | <div><div></div></div> | | | | |
| 7. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | <div><div></div></div> | | | | |
| | Yhteensä | | | | | | | |


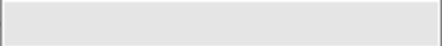


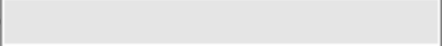
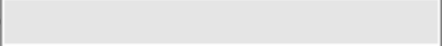
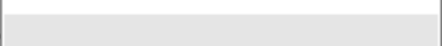
□

(jatkuu)


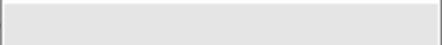
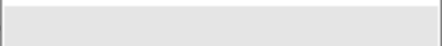

LIITE 2: 10 (28)

B, YLEISPEREHDYTYK

1. Millä kielellä työmaalla on mahdollista perehdyttää vieraskieliset työntekij.

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|-----------------|-----------------|-----------|-----------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | suomi | 10 | 90,91% |  | | | | |
| 2. | ruotsi | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 3. | englanti | 7 | 63,64% |  | | | | |
| 4. | viro | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 5. | venäjä | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 6. | tshekki | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 7. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% |  | | | | |
| Yhteensä | | | | | | | | |



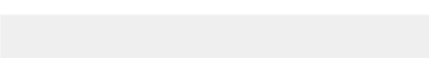
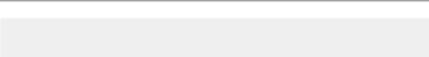
2. Milloin yleisperehdytys on tapahtunut?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|-----------------|--|-----------|-------------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | Ennen työn aloittamista, heti työmaalle tultua | 11 | 100,00% |  | | | | |
| 2. | Työn kestäessä jo jonkin aikaa | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 3. | Ei perehdytetty | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 4. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% |  | | | | |
| Yhteensä | | 11 | 100% | | | | | |

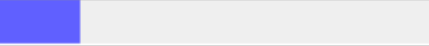
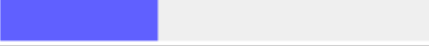
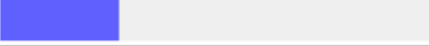
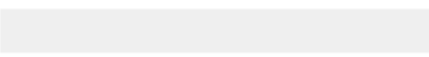

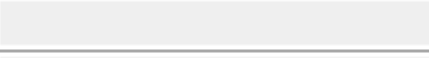
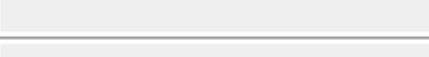
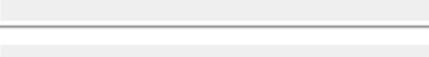

(jatkuu)

LIITE 2: 11 (28)

3. Arvioi vieraskielisten työntekijöiden yleisperehdytyksen tärkeyttä työn onnistumisen kannalta!

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|-----------------|--------------------|-----------|-------------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | erittäin tärkeä | 8 | 72,73% |  | | | | |
| 2. | melko tärkeä | 3 | 27,27% |  | | | | |
| 3. | Ei kovin tärkeä | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 4. | Ei lainkaan tärkeä | 0 | 0,00% |  | | | | |
| Yhteensä | | 11 | 100% | | | | | |

4. Arvoi ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden yleisperehdytyksen kestoa

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|-----------------|-----------------|-----------|-------------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | alle 15 min | 2 | 18,18% |  | | | | |
| 2. | 15-30min | 4 | 36,36% |  | | | | |
| 3. | 30 min | 3 | 27,27% |  | | | | |
| 4. | 30min-60min | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 5. | 60 min | 2 | 18,18% |  | | | | |
| 6. | 60-90min | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 7. | 90min | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 8. | yli 90 min | 0 | 0,00% |  | | | | |
| 9. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% |  | | | | |
| Yhteensä | | 11 | 100% | | | | | |

(jatkuu)

LIITE 2: 12 (28)

5. Kuka perehdytti työntekijät?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|---|-----------|-----------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | vastaava työnjohtaja | 8 | 72,73% | | | | | |
| 2. | työmaainsinööri | 3 | 27,27% | | | | | |
| 3. | työsuojeluvaltuutettu | 0 | 0,00% | | | | | |
| 4. | oma ulkomaalaistaustainen esimies | 3 | 27,27% | | | | | |
| 5. | työnjohtaja | 3 | 27,27% | | | | | |
| 6. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| | Yhteensä | | | | | | | |

6. Millaisia työkaluja käytät ulkomaalaisten työntekijöiden yleisperhdytykseen?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|----------------------|-----------|-----------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | PowerPoint esityksen | 4 | 36,36% | | | | | |
| 2. | Perehdytyslomakkeen | 10 | 90,91% | | | | | |
| 3. | Perehdytys Dvd:n | 0 | 0,00% | | | | | |
| 4. | Jokin muu, mikä | 2 | 18,18% | | | | | |
| | Yhteensä | | | | | | | |

7. Onko varmistettu perehdytyksen jälkeen, että ulkomaalaistaustaiset työntekijät tietävät työmaan yleisiä asioita?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|-----------------------|-----------|-----------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | lopputentin avulla | 0 | 0,00% | | | | | |
| 2. | ei ole varmistettu | 10 | 90,91% | | | | | |
| 3. | Jokin muu, mikä | 1 | 9,09% | | | | | |

(jatkuu)

LIITE 2: 13 (28)

8. Mikä on näkemyksesi, saavutettiin ko yleispuhdytyksen tavoitteet vieraskielisten työntekijän kannalta työmaallasi, Skanskan käytössä olevien työkalujen avulla?

Ulkomaalaiset työntekijät työskentelevät tehokkaasti ja osaavat ylläpitää ja edistää ammatillista itsetuntoonsa

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|---------------------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Saavutetaan hyvin | 3 | 27,27% | | | | | |
| 2. | Saavutetaan melko hyvin | 2 | 18,18% | | | | | |
| 3. | Saavutetaan jonkin verran | 6 | 54,55% | | | | | |
| 4. | Ei saavuteta lainkaan | 0 | 0,00% | | | | | |
| 5. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| | Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |





ulkomaalaisille työntekijöillä on osallisuuden ja hallinnan tunne organisaatiossa

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|---------------------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Saavutetaan hyvin | 1 | 9,09% | | | | | |
| 2. | Saavutetaan melko hyvin | 3 | 27,27% | | | | | |
| 3. | Saavutetaan jonkin verran | 5 | 45,45% | | | | | |
| 4. | Ei saavuteta lainkaan | 2 | 18,18% | | | | | |
| 5. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| | Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |




(jatkuu)

LIITE 2: 14 (28)

ulkomaalaiset työntekijät viihtyvät työyhteisössä

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|---------------------------|-----------|-------------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | Saavutetaan hyvin | 1 | 9,09% |  | | | | |
| 2. | Saavutetaan melko hyvin | 5 | 45,45% |  | | | | |
| 3. | Saavutetaan jonkin verran | 4 | 36,36% |  | | | | |
| 4. | Ei saavuteta lainkaan | 1 | 9,09% |  | | | | |
| 5. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| | Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |




ulkomaalaisille työntekijöillä on oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden tunne

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|---------------------------|-----------|-------------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | Saavutetaan hyvin | 2 | 18,18% |  | | | | |
| 2. | Saavutetaan melko hyvin | 4 | 36,36% |  | | | | |
| 3. | Saavutetaan jonkin verran | 5 | 45,45% |  | | | | |
| 4. | Ei saavuteta lainkaan | 0 | 0,00% | | | | | |
| 5. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| | Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |




(jatkuu)

LIITE 2: 15 (28)

ulkomaalaiset työntekijät jaksavat työssä

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|---------------------------|-----------|-------------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | Saavutetaan hyvin | 2 | 18,18% |  | | | | |
| 2. | Saavutetaan melko hyvin | 6 | 54,55% |  | | | | |
| 3. | Saavutetaan jonkin verran | 3 | 27,27% |  | | | | |
| 4. | Ei saavuteta lainkaan | 0 | 0,00% | | | | | |
| 5. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| | Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |




ulkomaalaiset työntekijät osaavat työskennellä turvallisesti työpaikalla

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|---------------------------|-----------|-------------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | Saavutetaan hyvin | 2 | 18,18% |  | | | | |
| 2. | Saavutetaan melko hyvin | 4 | 36,36% |  | | | | |
| 3. | Saavutetaan jonkin verran | 5 | 45,45% |  | | | | |
| 4. | Ei saavuteta lainkaan | 0 | 0,00% | | | | | |
| 5. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| | Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |




(jatkuu)

LIITE 2: 16 (28)

ulkomaalaiset työntekijät kokevat työnsä merkityksellisenä

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|---------------------------|-----------|-------------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | Saavutetaan hyvin | 1 | 9,09% |  | | | | |
| 2. | Saavutetaan melko hyvin | 5 | 45,45% |  | | | | |
| 3. | Saavutetaan jonkin verran | 5 | 45,45% |  | | | | |
| 4. | Ei saavuteta lainkaan | 0 | 0,00% | | | | | |
| 5. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| | Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |

ulkomaalaiset työntekijät toimivat eettisten sääntöjen mukaisesti

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|---------------------------|-----------|-------------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | Saavutetaan hyvin | 2 | 18,18% |  | | | | |
| 2. | Saavutetaan melko hyvin | 4 | 36,36% |  | | | | |
| 3. | Saavutetaan jonkin verran | 5 | 45,45% |  | | | | |
| 4. | Ei saavuteta lainkaan | 0 | 0,00% | | | | | |
| 5. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| | Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |

(jatkuu)

LIITE 2: 17 (28)

Þ. Minkälaisia muutoksia yleisperehdytyskäytäntöön kannattaisi tehdä, että yritys saavuttaisi yleisperehdytyksen tavoitteita? (asetta ehdotukset tärkeysjärjestykseen)

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|--|-----------|-----------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | ottaa yleisperehdytyksen käyttöön | 3 | 27,27% | | | | | |
| 2. | perehdytys työntekijöiden omalla äidinkielellä | 7 | 63,64% | | | | | |
| 3. | perehdytys selkosuomella | 2 | 18,18% | | | | | |
| 4. | monikielinen perehdytysvihko työntekijän käyttöön | 8 | 72,73% | | | | | |
| 5. | perehdytyksen muistilista työntekijöiden käyttöön | 3 | 27,27% | | | | | |
| 6. | monikulttuurisuuteen ja työmaahan perehtynyt perehdyttäjä | 2 | 18,18% | | | | | |
| 7. | Jokin muu, mikä | 2 | 18,18% | | | | | |
| | Yhteensä | | | | | | | |

(jatkuu)

LIITE 2: 18 (28)

10. Mitkä yleisperehdytysaineiston osat mielestäsi pitäisi muuttaa, jotta yritys saavuttaisi yleisperehdytyksen tavoitteet myös ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osalta?

| | muutos | | | Yhteensä |
|---|--------------------|-----------------|-------------------------------------|----------|
| | kyllä (Arvo: 2) | ei (Arvo: 1) | selitys muutoksesta (Arvo: 0) | |
| Skanska esittely (avg: 1,20) | | | | 100 % |
| Työturvallisuusasioiden selvitys (avg: 1,60) | | | | 100 % |
| Työsuhde ja henkilöstöasioiden selvitys (avg: 1,50) | | | | 100 % |
| Työn tekemisen kulttuurin selitys (avg: 1,40) | | | | 100 % |
| Eettiset säännöt (avg: 1,40) | | | | 100 % |
| Kommunikoinnin varmistus (avg: 1,70) | | | | 100 % |
| Työntekijän velvollisuuksien esittely (avg: 1,70) | | | | 100 % |
| Työterveyshuollon esittely (avg: 1,40) | | | | 100 % |
| Harrastustoiminnan esittely (avg: 1,10) | | | | 100 % |
| Koulutusmahdollisuuksien esittely (avg: 1,40) | | | | 100 % |
| (avg: 1,00) | | | | 100 % |
| Yhteensä | 43 % | 57 % | 0 % | |

(jatkuu)

LIITE 2: 19 (28)

C, TYÖMAAHAN PEREHDYTTÄMINEN

1. Arvioi vieraskielisten työntekijöiden työmaahanperehdytyksen tärkeyttä työn turvallisuuden kannalta!

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|-----------------|--------------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Erittäin tärkeä | 9 | 81,82% | | | | | |
| 2. | Melko tärkeä | 2 | 18,18% | | | | | |
| 3. | Ei kovin tärkeä | 0 | 0,00% | | | | | |
| 4. | Ei lainkaan tärkeä | 0 | 0,00% | | | | | |
| 5. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| Yhteensä | | 11 | 100% | | | | | |

2. Oletko tyytyväinen työntekijöiden työmaaosamiseen?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|-----------------|---------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | olen | 10 | 90,91% | | | | | |
| 2. | en ole | 1 | 9,09% | | | | | |
| Yhteensä | | 11 | 100% | | | | | |

3. Millä kielellä työmaalla on mahdollista perehdyttää vieraskieliset työntekijät?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|-----------------|-----------------|-----------|-----------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | suomi | 10 | 90,91% | | | | | |
| 2. | ruotsi | 0 | 0,00% | | | | | |
| 3. | englanti | 7 | 63,64% | | | | | |
| 4. | viro | 0 | 0,00% | | | | | |
| 5. | venäjä | 0 | 0,00% | | | | | |
| 6. | tshekki | 0 | 0,00% | | | | | |
| 7. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| Yhteensä | | | | | | | | |

(jatkuu)

LIITE 2: 20 (28)

4. Kuinka paljon aikaa työmaa on varannut vieraskielisten työntekijöiden työmaaperehdytykseen?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100 |
|----|---|-----------|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. | alle 15 minuuttia | 3 | 27,27% | | | | | |
| 2. | 15-60 minuuttia | 6 | 54,55% | | | | | |
| 3. | yli 60 minuuttia | 2 | 18,18% | | | | | |
| 4. | ei ole varattu aikaa työmaaperehdytykseen | 0 | 0,00% | | | | | |
| 5. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| | Yhteensä | | | | | | | |

5. Kuka perehdyttää vieraskieliset työntekijät työmaahan?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|---------------------------------------|-----------|-----------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | vastaava työnjohtaja | 5 | 45,45% | | | | | |
| 2. | työmaainsinööri | 3 | 27,27% | | | | | |
| 3. | työsuojausvaltuutettu | 0 | 0,00% | | | | | |
| 4. | työnjohtaja | 3 | 27,27% | | | | | |
| 5. | työntekijöiden vieraskielinen esimies | 0 | 0,00% | | | | | |
| 6. | joku muu | 1 | 9,09% | | | | | |
| 7. | Jokin muu, mikä | 1 | 9,09% | | | | | |
| | Yhteensä | | | | | | | |

(jatkuu)

LIITE 2: 21 (28)

6. Milloin työmaahanperehdytys on tapahtunut?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|--|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Ennen työn aloittamista, heti työmaalle tultua | 10 | 90,91% | | | | | |
| 2. | Työn kestäessä jo jonkin aikaa | 1 | 9,09% | | | | | |
| 3. | Ei perehdytetty | 0 | 0,00% | | | | | |
| 4. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| | Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |

7. Millaisten työkalujen avulla vieraskieliset työntekijät perehdytetään työmaahan?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|-------------------|-----------|-----------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | PowerPoint esitys | 3 | 27,27% | | | | | |
| 2. | Perehdytyslomake | 10 | 90,91% | | | | | |
| 3. | PerehdytysDvd | 0 | 0,00% | | | | | |
| 4. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| | Yhteensä | | | | | | | |

(jatkuu)

LIITE 2: 22 (28)

D, TYÖHÖNPEREHDYTYS

1. Arvioi vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdytyksen tärkeyttä työn turvallisuuden kannalta!

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|-----------------|--------------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | erittäin tärkeä | 10 | 90,91% | | | | | |
| 2. | melko tärkeä | 1 | 9,09% | | | | | |
| 3. | Ei kovin tärkeä | 0 | 0,00% | | | | | |
| 4. | Ei lainkaan tärkeä | 0 | 0,00% | | | | | |
| 5. | Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| Yhteensä | | 11 | 100% | | | | | |

2. Oletko tyytyväinen vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdytykseen?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|-----------------|-------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | Kyllä, olen | 7 | 70,00% | | | | | |
| 2. | En ole | 3 | 30,00% | | | | | |
| Yhteensä | | 10 | 100% | | | | | |

3. Millä kielellä perehdytys on tapahtunut?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|-----------------|----------|-----------|-----------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | suomi | 10 | 90,91% | | | | | |
| 2. | ruotsi | 0 | 0,00% | | | | | |
| 3. | englanti | 6 | 54,55% | | | | | |
| 4. | viro | 0 | 0,00% | | | | | |
| 5. | venäjä | 0 | 0,00% | | | | | |
| 6. | tshekki | 0 | 0,00% | | | | | |
| Yhteensä | | | | | | | | |

(jatkuu)

LIITE 2: 23 (28)

4. Kuinka paljon aikaa työmaa on varannut vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdyttämiseen?

| Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|--|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. alle 15 minuuttia | 5 | 45,45% | | | | | |
| 2. 15-60 minuuttia | 4 | 36,36% | | | | | |
| 3. yli 60 minuuttia | 2 | 18,18% | | | | | |
| 4. ei ole varattu aikaa työhönperehdyttämiseen | 0 | 0,00% | | | | | |
| 5. Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |

5. Kuka perehdytti vieraskieliset työntekijät työhön?

| Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----------------------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. työnjohtaja | 6 | 60,00% | | | | | |
| 2. työsuojeluvaltuutettu | 0 | 0,00% | | | | | |
| 3. oma esimies | 3 | 30,00% | | | | | |
| 4. suomalainen työkaveri | 0 | 0,00% | | | | | |
| 5. ulkomaalainen työkaveri | 0 | 0,00% | | | | | |
| 6. Jokin muu, mikä | 1 | 10,00% | | | | | |
| Yhteensä | 10 | 100% | | | | | |

6. Milloin vieraskielisten työntekijöiden työhönperehdytys on tapahtunut?

| Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. Ennen työn aloittamista | 11 | 100,00% | | | | | |
| 2. Työn kestäessä jonkin aikaa | 2 | 18,18% | | | | | |
| 3. Ei koskaan | 0 | 0,00% | | | | | |
| 4. Jokin muu, mikä | 0 | 0,00% | | | | | |
| Yhteensä | | | | | | | |

(jatkuu)

LIITE 2: 24 (28)

7. Millaista työhön opastusta vieraskieliset työntekijät saivat?

Normaalin työopastuksen

Käytiin läpi kirjallinen tehtäväsuunnitelma työntekijöiden kanssa

Tehtiin työn turvallisuussuunnitelma työntekijöiden kanssa

Nimettiin työntekijöille tukihenkilö 10 työpäivän ajaksi.

9. Onko varmistettu perehdytyksen jälkeen, että vieraskieliset työntekijät osaavat suoriutua työssään turvallisesti?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|--------------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | mallityön avulla | 0 | 0,00% | | | | | |
| 2. | ei ole varmistettu | 9 | 81,82% | | | | | |
| 3. | Jokin muu, mikä | 2 | 18,18% | | | | | |
| | Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |






10 Saavuttiko työmaa työhönperehdytyksen tavoitteet käytetyn perehdytystavan avulla?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|-----------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. | kyllä, saavutti | 5 | 45,45% | | | | | |
| 2. | ei saavuttanut | 0 | 0,00% | | | | | |
| 3. | en osaa sanoa | 6 | 54,55% | | | | | |
| | Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |

(jatkuu)

LIITE 2: 25 (28)

11. Mitä on näkemyksesi, voidaanko parantaa vieraskielisten työntekijöiden työturvallisuutta

| | | | | Yhteensä |
|---|--|-----------------|----------------------------|-----------------|
| | kyllä (Arvo: 2) | ei (Arvo: 1) | En osaa sanoa (Arvo: 0) | |
| ottamalla työhön perehdytyksen käyttöön (avg: 1,82) |  | | | 100 % |
| perehdytyksen laadun parantamalla (avg: 2,00) |  | | | 100 % |
| perehdytyksen muistilistan valmistamalla (avg: 1,82) |  | | | 100 % |
| perehdytyskielen valinnalla (avg: 2,00) |  | | | 100 % |
| valvonnan lisäämällä (avg: 1,80) |  | | | 100 % |
| Yhteensä | 87 % | 11 % | 2 % | |

(jatkuu)

LIITE 2: 26 (28)

E, MONIKULTTUURINEN ORGANISAATIO

1. Pidätkö työstäsi monikulttuurisessa organisaatiossa esimiehenä?

| Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|-----------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. kyllä | 6 | 54,55% | | | | | |
| 2. ei | 0 | 0,00% | | | | | |
| 3. ehkä | 5 | 45,45% | | | | | |
| Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |

2. Haluaisitko työskennellä monikulttuurisessa organisaatiossa ulkomaalaisten työntekijöiden mentorina?

| Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|-----------------|-----------|-------------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. kyllä | 3 | 27,27% | | | | | |
| 2. ei | 5 | 45,45% | | | | | |
| 3. ehkä | 3 | 27,27% | | | | | |
| Yhteensä | 11 | 100% | | | | | |

3. Oletko havainnut työmaallasi työturvallisuuteen liittyvän ongelman, joka johtuisi ulkomaalaisten työntekijöiden

| Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|--|-----------|-----------|-----|-----|-----|-----|------|
| 1. pätevyyden väärin arvioimisesta | 2 | 18,18% | | | | | |
| 2. kommunikaation liittyvistä ongelmista | 11 | 100,00% | | | | | |
| 3. velvollisuuksien laiminlyönnistä | 1 | 9,09% | | | | | |
| 4. ja suomalaisten työntekijöiden yhteistyöstä | 2 | 18,18% | | | | | |
| 5. motivaatiosta | 1 | 9,09% | | | | | |
| 6. turvallisuusosaamisesta | 7 | 63,64% | | | | | |
| 7. Jokin muu, mikä | 1 | 9,09% | | | | | |
| Yhteensä | | | | | | | |

(jatkuu)

LIITE 2: 27 (28)

**4. Miten työmaa on selvittänyt vieraskielisten työntekijöiden osaamista en-
työn aloittamista?**

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|-----------------------|-----------|-----------|------------------------|-----|-----|-----|------|
| 1. | ansioluettelon avulla | 1 | 9,09% | <div><div></div></div> | | | | |
| 2. | työtoistuksen avulla | 1 | 9,09% | <div><div></div></div> | | | | |
| 3. | referenssien avulla | 4 | 36,36% | <div><div></div></div> | | | | |
| 4. | ei ole selvitetty | 6 | 54,55% | <div><div></div></div> | | | | |
| 5. | Jokin muu, mikä | 2 | 18,18% | <div><div></div></div> | | | | |
| | Yhteensä | | | | | | | |


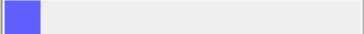


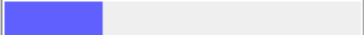
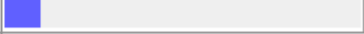
5. Arvioi ulkomaalaisten alaistesi ominaisuuksia!

| | osaa hyvin (Arvo: 5) | Osaa melko hyvin (Arvo: 4) | osaa melko hyvin (Arvo: 3) | Osaa jonkin verran (Arvo: 2) | Ei osaa lainkaan (Arvo: 1) | En osaa sanoa (Arvo: 0) | Yhteensä |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------------------|----------|
| tunnollisuus (avg: 3,89) | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | 100 % |
| huomaavaisuus (avg: 3,78) | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | 100 % |
| aloitteellisuus (avg: 2,89) | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | 100 % |
| asenne (avg: 3,44) | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | 100 % |
| yhteistyökyky (avg: 3,44) | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | 100 % |
| motivaatio (avg: 4,00) | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | 100 % |
| sitoutuneisuus (avg: 3,33) | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | 100 % |
| ammattillinen osaaminen (avg: 4,00) | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | 100 % |
| vuorovaikutustaidot (avg: 3,00) | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | 100 % |
| turvallisuusosaaminen (avg: 2,89) | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | 100 % |
| (avg: 0,00) | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | <div><div></div></div> | 100 % |
| Yhteensä | 10 % | 26 % | 31 % | 10 % | 0 % | 22 % | |

(jatkuu)

LIITE 2: 28 (28)

6. Millaista tukea työmaa tarvitsee siihen että työnteko monikulttuurisessa ympäristössä, työmaalla sujuisi turvallisemmin?

| | Vastaus | Lukumäärä | Prosentti | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----|--|-----------|-----------|--|-----|-----|-----|------|
| 1. | työmaa henkilöstön perehdytystä monikulttuurisuuteen | 7 | 63,64% |  | | | | |
| 2. | työntekijävaihtoja | 1 | 9,09% |  | | | | |
| 3. | tukihenkilön vieraskielisille työntekijöille | 7 | 63,64% |  | | | | |
| 4. | kielikoulutusta | 4 | 36,36% |  | | | | |
| 5. | tietoiskuja monikulttuurisuudesta | 3 | 27,27% |  | | | | |
| 6. | Jokin muu, mikä | 1 | 9,09% |  | | | | |
| | Yhteensä | | | | | | | |

Kerro mielipiteesi monikulttuurisesta työyhteisöstä!